

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

An employee remuneration system in a chosen company

Student: Bc. Tereza Konečná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Konečná**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**
An Employee Remuneration System in a Chosen Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 3. Analýza současného stavu v oblasti odměňování zaměstnanců
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


HOOK, Caroline a Margaret FOOT. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

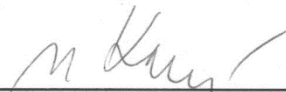
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Bc. Tereza Konečná

Tereza Konečná
.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Blance Poczatkové za cenné rady a připomínky, které mi věnovala během psaní diplomové práce a dále pak panu Ing. Michalu Bahníkovi za poskytnutí informací týkající se společnosti.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	6
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
2.2	KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.2.1	<i>Role personálního útvaru.....</i>	<i>9</i>
2.3	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
2.4	MZDOVÝ SYSTÉM	13
2.4.1	<i>Hodnocení práce.....</i>	<i>13</i>
2.4.1.1	<i>Metody hodnocení práce</i>	<i>14</i>
2.4.2	<i>Mzdové struktury.....</i>	<i>16</i>
2.4.2.1	<i>Typy mzdových struktur.....</i>	<i>16</i>
2.4.3	<i>Mzdovotvorné faktory a determinanty odměňování.....</i>	<i>18</i>
2.4.4	<i>Mzdová šetření.....</i>	<i>19</i>
2.4.4.1	<i>Informační zdroje mzdových šetření a metody mzdových šetření</i>	<i>20</i>
2.4.5	<i>Mzdové formy.....</i>	<i>23</i>
2.4.5.1	<i>Dodatkové mzdové formy</i>	<i>26</i>
2.5	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	28
2.5.1	<i>Členění zaměstnaneckých benefitů.....</i>	<i>29</i>
2.5.2	<i>Cafeteria systém benefitů.....</i>	<i>30</i>
2.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	33
2.7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ABC, S.R.O.	35
2.7.1	<i>Předmět podnikatelské činnosti</i>	<i>35</i>
2.7.2	<i>Historie společnosti</i>	<i>36</i>
2.7.3	<i>Zákazníci společnosti.....</i>	<i>36</i>
2.7.4	<i>Produktové portfolio</i>	<i>37</i>
2.7.5	<i>Organizační struktura.....</i>	<i>38</i>
2.7.6	<i>Struktura zaměstnanců.....</i>	<i>39</i>
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	40
3.1	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
3.2	MZDOVÝ SYSTÉM	41
3.2.1	<i>Mzdové formy.....</i>	<i>41</i>
3.2.2	<i>Dodatkové mzdové formy.....</i>	<i>41</i>
3.3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	43
3.4	ODMĚŇOVÁNÍ DĚLNICKÝCH PROFESÍ	44
3.5	ODMĚŇOVÁNÍ TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ	45
3.6	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	45
3.6.1	<i>Vyhodnocování otázek z oblasti odměňování.....</i>	<i>46</i>
3.6.2	<i>Vyhodnocení dotazníku - identifikační otázky.....</i>	<i>60</i>
3.6.3	<i>Souhrn výsledků z dotazníkového šetření.....</i>	<i>62</i>

4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	63
4.1	INFORMOVANOST.....	63
4.1.1	<i>Informovanost o výších mezd okolních podniků</i>	<i>63</i>
4.1.2	<i>Informovanost o pracovních výkonech zaměstnanců.....</i>	<i>64</i>
4.1.3	<i>Informovanost o pohyblivých složkách mezd</i>	<i>64</i>
4.2	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	65
4.3	POHYBLIVÉ SLOŽKY MEZD – PRÉMIE.....	66
4.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	68
4.5	NEHMOTNÉ SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	71
5	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	76
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

V současné době, která je zmítána ekonomickou krizí, je pro firmu velmi obtížné na trhu prorazit. Jedním z nejvýznamnějších předpokladů k úspěchu je uvědomění si důležitosti a nenahraditelnosti lidských zdrojů. Člověk se svými schopnostmi a dovednostmi je totiž zdrojem největšího bohatství všech organizací.

Každá společnost by se měla zabývat problematikou řízení lidských zdrojů. Podnik by měl disponovat vzdělanými zaměstnanci oboru personalistiky, kteří by byli odpovědní za veškeré záležitosti týkající se řízení lidských zdrojů, a to od vybírání, získávání, vzdělávání až po odměňování zaměstnanců. Právě poslední zmiňovaná oblast je tématem této diplomové práce s názvem „Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

Je zapotřebí, aby měl podnik srozumitelný a spravedlivý systém odměňování zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců není jenom otázkou mzdy či platu za odvedený pracovní výkon, nýbrž se jedná o mnohem složitější systém, který by měl zahrnovat motivační pohyblivé složky mezd, jako jsou různé typy prémie, příplatků aj. či nehmotné odměňování, které je velmi podceňováno. Za určitou formu odměny jsou pokládány také zaměstnanecké výhody.

Pokud mají zaměstnanci vidinu spravedlivé a motivující odměny, zvyšují svou výkonnost a zlepšují celkový přístup k práci. To se odráží na dobré finanční situaci firmy a v důsledku toho dochází ke všeobecné spokojenosti zaměstnanců v daném podniku.

Cílem této práce se bude pokusit zlepšit prostřednictvím různých návrhů a doporučení stávající systém odměňování dělnických zaměstnanců ve společnosti, která si však nepřeje být jmenována. V diplomové práci bude mít tato společnost fiktivní název ABC, s.r.o. K zjištění spokojenosti či nespokojenosti pracovníků se současným systémem a odhalení nedostatků či kladných stránek odměňovacího systému bude použita metoda dotazníkového šetření. Na základě výsledků této analýzy pak budou navržena a doporučena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části diplomové práce bude rozebrána problematika řízení lidských zdrojů a v následující části bude představena vybraná společnost. V praktické části bude popisován současný systém odměňování v daném podniku na základě získaných informací formou rozhovorů s výkonným ředitelem a poté budou vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření. Závěr bude věnován již zmíněným návrhům a doporučením ke zlepšení dosavadního systému.

2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Tato kapitola bude rozdělena na dvě části. V první části se budeme věnovat obecně oblasti řízení lidských zdrojů a poté navážeme na konkrétní činnost související s touto problematikou a tou je odměňování zaměstnanců. V závěru této části pak budou popsány cíle a postupy dotazníkového šetření, jakožto jedné z forem marketingového výzkumu. Ve druhé části se zaměříme na charakteristiku společnosti ABC, s.r.o.

2.1 Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů

V praxi se zcela běžně setkáváme s pojmy, jako jsou personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení nebo také řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou velmi často pokládány za synonyma, je proto velmi důležité je rozlišit a správně definovat.

Koubek (2007) tvrdí, že termíny personální práce a personalistika mají nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Nezohledňují o jakou koncepci či o jaký systém nebo vývojovou fázi se jedná. Naopak personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou termíny, jež zahrnují vývojové fáze a označují koncepce personální práce a její postavení v hierarchii vedení organizace.

Personální administrativa (správa) je dle Koubka (2007) nejstarším pojetím personální práce, která zde byla chápána jako služba tvořena činnostmi, jako jsou administrativní práce a administrativní procedury související se zaměstnáváním lidí. Konkrétně se jednalo o činnosti spojené s péčí o pracovníky, tedy o pořizování, uchovávání a aktualizaci informací a dokumentací zaměstnanců společnosti. V dnešní době toto pojetí personální práce v organizacích stále přetrvává. Klíčový význam v řízení lidských zdrojů některé společnosti k vlastní škodě neshledávají. Jedná se o organizace, které charakterizuje centralizovaný způsob řízení a kde se nachází nízká míra dělby organizace.

Personální řízení, jak uvádí Kociánová (2010), vzniká ve 40. letech 20. století jakožto vývojová etapa, jejíž úroveň je možno charakterizovat rozsahem činností nad rámec nezbytné administrativy. Klade důraz na vytvoření personální politiky. Vyznačuje se stále se zlepšujícími odbornými znalostmi personálních zaměstnanců a snahou o zdokonalení metod personální práce. Organizace uplatňující tuto koncepci měly povětšinou dynamické a progresivní vedení, které usilovalo o dosažení nejvyšší možné konkurenceschopnosti. K tomuto přispíval a sehrál významnou roli pečlivě vybraný a motivovaný pracovní kolektiv.

Řízení lidských zdrojů je dle Kociánové (2010) koncepce, která vznikla v 80. letech a která je označována jako strategický a manažerský přístup k řízení lidí. Snahou vedení společnosti je zde získat oddanost svých zaměstnanců v zájmu organizace.

Je to oblast, která je řízena vrcholovým managementem, a odpovědnost je přikládána liniovým vedoucím. Tato koncepce se vyznačuje participací pracovníků, vytvářením týmu a týmovou spoluprací. Vedení si začíná uvědomovat důležitost lidských zdrojů, kde také investuje své finanční prostředky v zájmu dosažení cílů společnosti. Dalším znakem je pak důraz na podnikovou kulturu, mezilidské vztahy a uplatňování strategického přístupu ke všem personálním činnostem. Formuje se zde důraz na získávání motivace, vzdělávání a v neposlední řadě odměňování zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2006) považováno za osobitý přístup managementu k zaměstnávání lidí, díky kterému se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického nasazení vysoce angažované a schopné pracovní síly s použitím integrovaného spektra personálních technik.

2.2 Koncepce řízení lidských zdrojů

Každá organizace funguje dle Koubka (2007) pouze za předpokladu, že usiluje o shromáždění, propojení a využívání těchto čtyř zdrojů – materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Permanentní shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je pokládáno za stěžejní úkol řízení společnosti.

Materiální a finanční zdroje představují zdroje nemající samy o sobě žádnou hodnotu, jsou to neživé zdroje. Je zapotřebí, aby zde byl někdo, kdo je uvede do pohybu. Tento důležitý úkol náleží právě lidem. Lidské zdroje jsou tím oživovatelem a motorem, který udržuje chod organizace. Informační zdroje pak představují znalosti a dovednosti, které jsou tvořeny na základě schopností lidí (Koubek, 2007).

Úspěch organizace tedy tkví v uvědomění si hodnoty a významu lidí, kteří představují největší bohatství pro společnost. Je to zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Právě personální práce v podobě řízení lidských zdrojů, jakožto nejvýznamnější oblast celého řízení, rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná, či nikoliv. Je považována za klíčový nástroj zvyšování výkonnosti.

Personální práce (personalistika) podle Dvořákové (2004, s. 73) vyjadřuje „*obecně přístup organizace k řízení a vedení lidí bez ohledu na to, zda jde např. o personální řízení v užším smyslu nebo řízení lidských zdrojů. Používá se i jako označení výkonu personální činnosti personálním útvarem nebo různých formálních a neformálních aktivit, které tvoří obsah práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou vedoucí funkci a vedou své podřízené. Úroveň personalistiky ovlivňuje stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci. Stává se předmětem průzkumu pracovní spokojenosti, sociálního auditu, hodnoticích rozhovorů aj*“.

Výkonnou část personální práce zahrnují tyto personální činnosti, na které se všechny nebo jen některé z nich organizace zaměřují (Koubek, 2007):

- **vytváření a analýza pracovních míst** - zde jsou vymezeny pracovní úkoly a s nimi související odpovědnosti a pravomoc, dále pak jsou vytvářeny popisy pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto dokumentů,
- **personální plánování** - plánování potřeby zaměstnanců v podniku a plánování jejich personálního rozvíjení,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** - zahrnuje veškeré činnosti spojené s výběrem a přijímáním zaměstnanců,
- **hodnocení pracovníků** - představuje kompletní souhrn činností zajišťující hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- **rozmisťování (zařazování) zaměstnanců a ukončení pracovního poměru** - zařazení zaměstnanců na příslušné pracovní místo, dále pak případné přemísťování na jinou pozici anebo také propouštění zaměstnanců,
- **vzdělávání pracovníků** - zajištění potřebného vzdělávání zaměstnanců, rozvoj odborných znalostí, hodnocení výsledků procesu vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
- **pracovní vztahy** - zaměřují se na zlepšování mezilidských vztahů v organizaci, řeší případné spory mezi zaměstnanci a snaží se o zdokonalení formy komunikace v organizaci, v neposlední řadě pak zahrnuje jednání mezi managementem a zástupci zaměstnanců,

- **péče o pracovníky** - personální činnost, jež má na starosti bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce, určuje pracovní dobu a pracovní režim, jedná o otázkách stravování, kulturních aktivit či záležitostí, jako jsou aktivity ve volném čase nebo poskytování služeb rodinným pracovníkům,
- **personální informační systém** - zahrnuje procesy týkající se zjišťování, uchovávání, zpracovávání informací o pracovnících, respektive jejich práci, mzdách nebo sociální záležitosti,
- **průzkum trhu práce** - výsledkem je zjištění potencionálních lidských zdrojů pro podnik na základě různých analýz, jako je analýza existence nabídky a poptávky pracovních sil nebo průzkum nabídky pracovních pozic konkurenčních podniků,
- **zdravotní péče o pracovníky** - jedná se o zajišťování nejenom preventivních a zdravotních prohlídek zaměstnanců, ale také o poskytnutí případné první pomoci či léčby v případě úrazu způsobeném při výkonu práce,
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zajišťování a zpracování informací** - vytvoření systémů, které využívají matematické a statistické metody pro účely vykonávání činností v rámci personální práce,
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** - jedná se zejména o přísné dodržování zákonů vyplývajících ze zákoníků práce a jiných právních předpisů týkajících se odměňování či sociálních záležitostí,
- **odměňování zaměstnanců** - zde patří definování mzdového systému, konkrétně pak mzdových forem nebo zaměstnaneckých výhod, dále pak motivace a stimulace pracovníků a další nástroje, které mají vliv na zvyšování výkonnosti zaměstnanců.

Veškeré tyto činnosti musí někdo v podniku řídit. Je nutné, aby někdo zodpovídal za jejich správné fungování. Tento úkol by měl ve společnosti náležet personálnímu útvaru.

2.2.1 Role personálního útvaru

Armstrong (1999) tvrdí, že to, jaké bude obsazení a vůbec celková organizace personálního útvaru, je předmětem kritérií, jako jsou velikost podniku, míra decentralizace činností, typ pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnáváni, druh práce, kterou vykonávají, a také jakou důležitost přikládá podnik roli personální práce. Nikde není např. závazně stanoveno, kolik by

měla společnost zaměstnávat pracovníků personálního útvaru. I podnik s tisícem zaměstnanců může mít jen jednoho personalistu nebo naopak organizace zaměstnávající pouhých dvacet pracovníků má ve své organizační struktuře tři zaměstnance personálního oddělení.

Přesto existuje dle Armstronga (1999) několik doporučení, které by mohla společnost vzít v úvahu:

- vedoucí personálního útvaru nebo také personální manažer by měl být odpovědný výkonnému řediteli. Měl by spolupracovat s ostatními řídicími pracovníky při vytváření podnikové strategie a být aktivní v záležitostech souvisejících s formulováním personální strategie v podniku,
- personální oddělení by mělo být schopné zajistit potřebné informace a služby vyžadované ze strany podniku, které by měly být na odpovídající úrovni. V současnosti se firmy spíše přiklání k možnostem získání těchto služeb z externích zdrojů,
- organizace personální práce v personálním útvaru by se měla řídit v souladu s podnikovými potřebami.

2.3 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků, jak uvádí Koubek (2007), patří mezi jedny z nejstarších a nejvíce významných personálních činností. Je to oblast řízení lidských zdrojů, která hraje klíčovou roli jak pro samotné zaměstnance, tak pro organizaci. Podnik je zpravidla ten, který určuje pravidla, metody a nástroje v rámci odměňování zaměstnanců. Odměňování jako kompenzace za práci patří mezi nejvýznamnější a nejhodnotnější nástroje motivace a stimulace pracovníků k lepším pracovním výkonům (Koubek, 2007).

Není jednoduché, zejména pro vedení podniku nastavit, systém odměňování tak, aby byl spravedlivý, adekvátní a korespondoval s odváděním pracovních výkonů na pracovišti jednotlivých zaměstnanců, za předpokladu uvědomění si náročnosti a složitosti hodnocení různých typů práce. Je to jedna z důležitých činností v rámci strategického rozhodování, která může podniku přinést očekávané výsledky.

Každá organizace má dle Koubka (2007) svoje specifika z hlediska využívání materiálních, finančních či lidských zdrojů a vyznačuje se odlišnými podmínkami, ve kterých funguje. Proto je zapotřebí tento fakt neopomíjet a systém odměňování nastolit tak, aby byl zcela přesně přizpůsoben konkrétní organizaci, respektive potřebám a profilu jejich pracovníků.

K účelům správného definování systému odměňování je možno použít dle Horváthové; Čopíkové (2007) následující zásady, kterými by se měla každá společnost řídit:

- **systém by měl být motivační** - to znamená, že v zájmu organizace je, aby byli zaměstnanci motivováni s vědomím, že jejich odměna je srovnatelná s odměnami, které nabízí konkurenční firmy. To, jaký systém odměňování firmy zvolí, má vliv na rozhodování zaměstnanců, kterou společnost si zvolit a také na stabilizaci ve firmě,
- **systém by měl být spravedlivý** - zaměstnanec by měl být přesvědčen, že jeho poskytnutá odměna má přímo úměrný vztah s náročností povahy práce, kterou v organizaci vykonává. Dále by měl být dán pracovníkovi pocit, že je za odváděný výkon odměňován podobně jako ostatní zaměstnanci, kteří zastávají stejný druh práce,
- **systém by měl být transparentní** - systém by se měl vyznačovat tím, že je vytvořen na známých principech, které jsou jasné a srozumitelné pro všechny zaměstnance. Jednoznačnost systému přispívá nejenom k jeho pochopení, ale také napomáhá se v podniku vyvarovat omylům (Horváthová; Čopíková, 2007).

Koubek (2007) uvádí, že k definování potřebného systému odměňování by si měl každý podnik také položit několik otázek, jako, jaké jsou úkoly systému odměňování nebo čeho chceme dosáhnout pomocí dobře nastaveného systému odměňování?

Koubek (2007) navrhuje několik doporučení, které by měl podnik uplatnit při vytváření žádoucího systému odměňování:

- zajistit, aby organizace měla k dispozici potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o práci v podniku,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- kompenzovat zaměstnance za pracovní výkon takovým způsobem, aby byl brán zřetel na dosažené výsledky, jejich zkušenost a schopnosti,
- v organizacích vykazující ziskovost usilovat o eliminaci konkurence a dosahovat tak vyšší konkurenceschopnosti na daném trhu.

Koubek (2007) tvrdí, že odměňování zaměstnanců není v dnešní době pouze záležitostí poskytnutí peněžní odměny v podobě mzdy či platu za vykonanou práci, ale také zahrnuje různé nepeněžní odměny, jako jsou formální uznání, povýšení či zaměstnanecké výhody. Tyto odměny jsou běžně používány ne na základě odvedeného pracovního výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru.

Složky odměňování

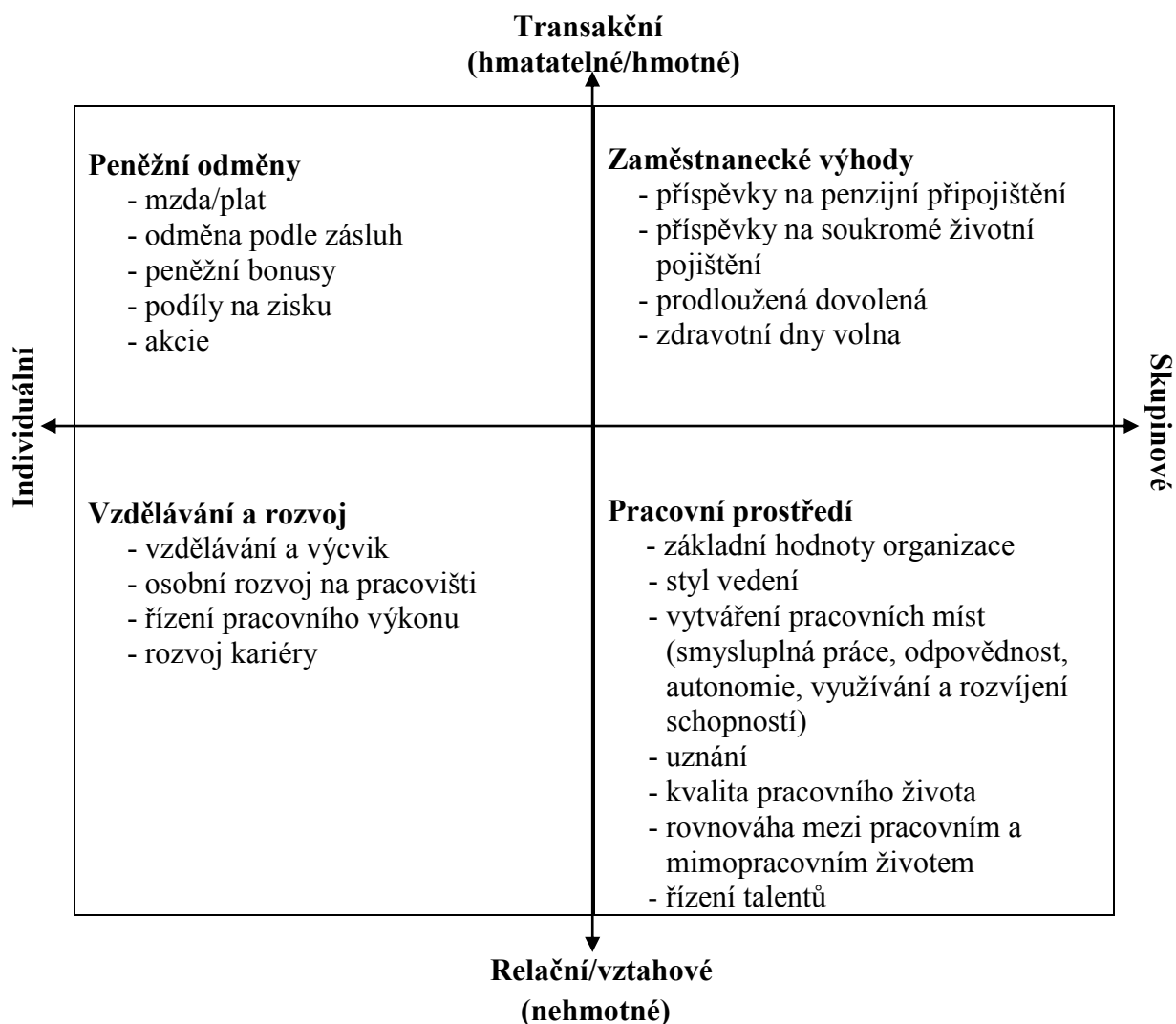
Dle Kociánové (2010) obsahuje odměňování tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu

Armstrong (2009) zahrnuje do celkové odměny:

- transakční odměny - hmotné odměny obnášející peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
- relační (vztahové) odměny - nehmotné (vzdělání, odměny ve formě zážitků).

Obr. 2.1 Model celkové odměny



Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 162 s. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Jak tvrdí Armstrong (2009), všechny nástroje sloužící k zajišťování, udržování, stimulaci a uspokojování zaměstnanců tvoří celkovou odměnu.

2.4 Mzdový systém

Mzdový systém je dle Trylče (2009) tvořen tarifní soustavou neboli mzdovými tarify, kde je základním prvkem mzda či plat, a dále pak různými formami mezd či dodatkovými mzdovými formami uplatňované jako pohyblivé složky mezd.

Mzda

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, s. 3171)

Plat

„Plat je peněžité plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru zaměstnancům většiny zaměstnavatelů, kteří pro odměňování těchto zaměstnanců využívají veřejné zdroje. Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (obce a kraje), státních fondů, příspěvkových organizací.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, s. 3171)

Základním posláním mzdového systému každé organizace je dle Trylče (2009) nejenom plnění povinností náležející zaměstnavatelům vyplývající ze zákoníku práce, nýbrž také jejich patřičná motivace s cílem dosáhnout očekávaných výsledků podniku.

Pomocí dobře definovaného mzdového systému si podnik klade za cíl poskytnout svým zaměstnancům takový systém odměňování, který by korespondoval s výsledky jejich práce a byl spravedlivý, přiměřený a motivující (Horváthová; Čopíková, 2007).

2.4.1 Hodnocení práce

Klíčovým nástrojem pro diferenciaci odměny pracovníků je dle Koubka (2007) hodnocení práce, kdy je zapotřebí správně rozlišovat náročnost a složitost povahy různých pracovních činností.

Hodnocení práce je *„proces, pomocí něhož je práce zařazena v ohodnoceném pořadí podle všeobecných požadavků na zaměstnance v daném místě. Poskytuje proto slušný podklad pro spravedlivou a uspořádanou strukturu klasifikace práce. Hodnocení práce neurčuje vlastní*

odměňování. Je to oddělená akce a většinou je předmětem vyjednávání managementu se zástupci odborů. Hodnocena je pouze práce, ne osoba, která danou práci vykonává.“ (Foot; Hook, 2002, s. 270)

Cílem hodnocení práce je dle Koubka (2007) zjištění požadavků na konkrétní práci a ujasnění si, jakým způsobem to dané pracovní místo přispívá k výkonu a dosahování cílů podniku. Podstatou hodnocení práce je vyjádřit její relativní hodnotu a v závislosti na tom práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu.

Na základě hodnocení práce se formují mzdové relace v podniku. Ty jsou pak určeny pro diferenciaci peněžního oceňování práce v tarifním vyjednávání a následně jsou vytvářeny mzdové tarify (Koubek, 2007).

2.4.1.1 Metody hodnocení práce

Kaňáková; Bláha; Babicová (2000) rozlišují tyto čtyři základní metody:

Metoda pořadí - patří mezi nejstarší a nejjednodušší sumární metodu hodnocení práce. Je založena na principu seřazení pracovních míst od nejlehčích po ty nejobtížnější. Pracovník, který má hodnocení na starosti, si pak zpracovává karty, kde jsou uvedeny základní informace o práci, a ty poté zařazuje podle pořadí významu pracovního místa. Tato metoda je považována za jednoduchou a srozumitelnou. Její další výhoda spočívá v nenáročnosti z hlediska času a organizace (Kaňáková; Bláha; Babicová, 2000).

Klasifikační metoda - tato metoda rozlišuje povinnosti, odpovědnosti, pracovní podmínky a mnohé další faktory zaměstnanců v předem stanovených modelových třídách. Hodnotitel porovnává popis určitého pracovního místa s předem definovanými popisy práce každé ze tříd. Porovnávané pracovní místo je pak následně zařazeno do příslušné třídy. Mezi výhody realizace klasifikační metody patří zejména jednoduchá proveditelnost, jednoznačnost. Naopak její slabou stránkou je, že hodnotí práci jako celek. Nebere zcela v úvahu různé pracovní podmínky u stejných prací (Koubek, 2007).

Bodovací metoda – jedná se o nejčastěji používanou metodu. Základní pomůckou pro hodnocení práce jsou kvantitativní bodové stupnice. K tomu, aby byly hodnoceny spravedlivě jednotlivé typy práce (administrativní práce, práce odborníků či práce nejvyšších vedoucích pracovníků), není možné použít jednu stupnici (Koubek, 2007).

Koubek (2007) tvrdí, že prvním krokem je určení klíčové pracovní pozice, tedy pracovního místa, který bude sloužit pro účely hodnocení práce jako reprezentant skupiny. Poté hodnotitelé stanovují placené faktory nebo také kritéria hodnocení. Jedná se o takové kritéria, která podnik vnímá za významné z hlediska ochoty do nich investovat finanční prostředky. Podle toho v jaké míře má práce na určitém pracovním místě zahrnuté tyto placené faktory, je vymezována její relativní hodnota. Pokud je zapotřebí podrobnější charakteristiky placených faktorů, pak mohou být využívány subfaktory. Tyto subfaktory obsahují stupně se vzorovými popisy, které rozlišují konkrétní požadavky příslušné pracovní pozice pro každý subfaktor.

Následujícím krokem je dle Koubka (2007) přidělení určité váhy jednotlivému faktoru či subfaktoru v závislosti na jejich významu. Poslední fází je určení bodové hodnoty pro klíčové práce. Výhoda této metody je spatřována v její jednoduchosti, objektivnosti, jednoznačnosti a flexibilitě. Nevýhodou pak může být delší doba trvání zpracování bodové stupnice.

Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí) - metoda založená na podobném principu jako bodovací metoda, u které se určují klíčové práce a definují se placené faktory, jako tomu bylo u předchozí metody. Metoda je však odlišná tím, že se placené faktory nerozdělují na subfaktory a stupně, a také tím, že se vypracovává pořadí hodnocených pracovních míst u každého z placených faktorů. Při vytváření pořadí se u jednotlivých faktorů srovnávají navzájem pracovní místa, a to pomocí párového porovnávání. Následně jsou vytvářeny řady pořadí pracovních míst podle jednotlivých faktorů. Poté je pořadí násobeno příslušnými váhami a výsledky jsou pak sčítány u každé práce za všechny faktory. Výsledkem by měla být stanovena relativní hodnota práce, která může být vyjádřena v peněžní podobě. Silnou stránkou metody je snadná použitelnost, objektivnost a spolehlivost. Naopak slabou stránkou je obtížnost v případě hodnocení nové práce (Koubek, 2007).

Avšak Koubek (2007) tvrdí, že hodnocení práce není úplným nástrojem k ocenění práce v peněžním vyjádření, a také, že neslouží k determinaci mzdových tarifů. Hodnocení práce určuje spíše hodnotu práce uvnitř firmy. Pokud už podnik zvolí tento podpůrný způsob jako prostředek k ocenění práce, kdy tedy musí převést hodnotu práce do mzdového tarifu pomocí různých metod, neměl by zapomínat zohlednit i vnější faktory, jako jsou např. situace na trhu práce, inflace atd.

Jelikož je takovýto postup poměrně obtížný, zejména pro malé a střední firmy, je upřednostňován způsob stanovování základních mzdových tarifů tak, že tyto podniky využijí informace o tarifech pro stejné nebo podobné práce, které získali v ostatních velkých

společnostech. Další možností je nechat se inspirovat prostřednictvím odborných časopisů zaměřených na problematiku řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Je ovšem pokládáno za nutné si uvědomit konkrétní situaci, ve které se podnik nachází, a promítnout toto do rozhodování o mzdových tarifech (Koubek, 2007).

Tvorba tarifních stupňů

Velmi často se dle Koubka (2007) stává, že firmy seskupují práce podobného významu do tarifních stupňů za účelem jednoduššího postupu tvorby mzdové agendy. Princip spočívá v tom, že je ke každému stupni přiřazeno rozpětí mzdového tarifu, kde je určena minimální a maximální hranice. Mezi těmito hranicemi pak může být nadefinována mzda. Mzdová struktura zahrnuje tedy tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu.

2.4.2 Mzdové struktury

Horváthová; Čopíková (2007) uvádí dva základní způsoby, které se využívají při vytváření mzdové struktury:

- rozpětí na sebe navazují, což znamená, že pokud je zaměstnanec na maximální hodnotě v daném rozpětí a bude mu zvýšena mzda, musí v tom případě dojít k přeražení do vyššího stupně,
- rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů se mohou vzájemně překrývat.

2.4.2.1 Typy mzdových struktur

Mzdové struktury můžeme rozlišit podle Horváthové; Čopíkové (2007) do těchto skupin:

- stupňovité mzdové struktury,
- širokopásmové mzdové struktury,
- struktury pro skupiny (druhy) prací,
- smíšený model širokopásmové struktury pro skupiny prací,
- mzdová bodová stupnice.

Stupňovité mzdové struktury

Typ struktury vytvářející vzestupnou řadu tarifních stupňů práce. Do jednotlivých stupňů se pak seskupují práce se stejnou či velmi podobnou hodnotou. Každý stupeň v sobě zahrnuje mzdové rozpětí. Maximální hranice je o 20% - 50% vyšší než minimum.

Počet tarifních stupňů mzdové struktury se pohybuje kolem 10 a více. Je závislý na velikosti společnosti a na organizační struktuře. Rozpětí bývají obvykle kolem 20%, ale dochází k vzájemnému překrývání až o 50% (Horváthová; Čopíková, 2007).

Širokopásmové mzdové struktury

V poslední době jsou širokopásmové mzdové struktury stále častěji v podnicích uplatňovány. Na rozdíl od stupňovitých mzdových struktur ji tvoří pouze čtyři nebo pět pásem, kdy horní platové tarify jsou o 200 až 300% vyšší. Použitím této mzdové struktury je systém odměňování pružnější, než tomu bylo u klasické stupňovité mzdové struktury (Horváthová; Čopíková, 2007).

Pásmo dosahuje šířky nejčastěji mezi 50 až 80%, je možná ale také šířka 100%. Není tedy problém odměňovat zaměstnance vyšší mzdou, aniž by muselo dojít k přesunutí do vyššího stupně. Tento typ mzdové struktury můžeme použít k zařazení všech prací v podniku kromě výjimky manažerských postů (Horváthová; Čopíková, 2007).

Struktury pro skupiny (druhy) prací

Struktury pro skupiny prací zahrnují odlišnosti v odměňování pro jednotlivé skupiny nebo druhy prací. Druhy prací jsou zde myšleny ve smyslu zastávání rolí v nějaké funkční oblasti, např. ve vědě a výzkumu, jež jsou si navzájem podobné z hlediska vykonávaných činností a dovedností. V závislosti na míře odpovědnosti či požadovaných schopností je pak pro každý druh práce charakterizována struktura mezd (Horváthová; Čopíková, 2007).

Tento typ mzdové struktury je nejčastěji využíván v podnicích, kde je velká koncentrace specialistů a odborně vzdělaných zaměstnanců (Horváthová; Čopíková, 2007).

Smišený model širokopásmové struktury pro skupiny prací

Tento model je kombinací širokopásmové mzdové struktury se strukturou pro skupiny (druhy) prací. Vyznačuje se tím, že je možné přizpůsobit použití širokých pásem i pro poskytování odměn jednotlivým skupinám prací. Další možností je využití struktur pro skupiny prací a zakomponovat do toho zde široké pásma (Horváthová; Čopíková, 2007).

Mzdová bodová stupnice

Jedná se o typ mzdové struktury, jejíž stupnice představuje rostoucí počet bodů od nejméně placených pracovních míst po ty nejvíce. Přírůstek mzdové stupnice je buďto konstantní, nebo bývá na vyšších úrovních větší. Zaměstnanci postupují v závislosti na době, kterou jsou v podniku. Zpravidla je to postup o jedno místo za rok (Horváthová; Čopíková, 2007).

Při rozhodování o volbě typu mzdové struktury v podniku, je potřeba si dle Horváthové; Čopíkové (2007) položit několik otázek:

- jaké výhody a nevýhody spočívají v uplatňování současného systému odměňování,
- je důležité si položit otázku, proč by měla organizace zavést novou nebo změnit aktuální mzdovou strukturu,
- co se od nové nebo upravené mzdové struktury očekává? Jakým způsobem by měla mzdová struktura uspokojovat potřeby podniku,
- jaké jsou cíle zavedení nové mzdové struktury,
- je organizace připravena na implementaci nové mzdové struktury,
- jaké problémy mohou nastat v průběhu zavádění nové mzdové struktury.

2.4.3 Mzdovotvorné faktory a determinanty odměňování

Ve většině případů jsou zaměstnavatelé přesvědčeni, že na tom, jak budou zaměstnanci odměněni, závisí jejich úroveň pracovního výkonu. Je však velmi důležité brát v úvahu to, že pracovní výkon není jednoduše měřitelný. Je zapotřebí, aby vedení přihlíželo na všechny okolnosti, které mají vliv na odměňování (Koubek, 2007).

Týká se to např. existence vlivu faktorů, jež působí nezávisle na úsilí a schopnosti pracovníka, jako jsou pracovní podmínky organizace práce, rozdíly v používané technologii atd.) Právě tyto faktory ovlivňující proces odměňování, proto je dobré si toto uvědomit a zohlednit je v systému odměňování (Horváthová; Čopíková, 2007).

Koubek (2007) rozlišuje tyto druhy faktorů:

- **vnitřní (vnitropodnikové) mzdovotvorné faktory,**
- **vnější mzdovotvorné faktory.**

Vnitřní mzdovotvorné faktory

Můžeme je rozdělit dle Koubka (2007) do třech následujících skupin:

1. Faktory, které jsou spojovány s požadavky a úkoly pracovní pozice a postavením v hierarchii funkcí v podniku. Vycházejí z podrobné charakteristiky pracovního místa a hodnocení práce.
2. Další skupinu faktorů představují ty, které souvisí s výsledky práce a pracovního chování zaměstnance. Informace jsou získávány prostřednictvím hodnocení pracovníků.

3. Poslední skupinou jsou faktory zahrnující pracovní podmínky na příslušném pracovním místě, a které mohou být zdrojem nemoci, snižování bdělosti, mají negativní vliv na bezpečnost anebo pracovní pohodu zaměstnance (Koubek, 2007).

Každá organizace by pak měla zohledňovat v procesu odměňování zaměstnanců i vnější mzdovotvorné faktory, jimiž jsou dle Koubka (2007):

- **situace na trhu práce,**

Tato skupina faktorů představuje např. nedostatečný či naopak přebytný počet lidských zdrojů, které disponují určitou úrovní znalostí a dovedností, nebo způsob odměňování zaměstnanců u ostatních společností v regionu nebo v celé zemi. Patří sem také faktory zahrnující životní podmínky. Informace jsou pak získávány pomocí tzv. mzdového šetření (Koubek, 2007).

- **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** v procesu odměňování. Jedná se např. o minimální mzdu, dohodnuté mzdové tarify, placenou dovolenou a mnoho dalších (Koubek, 2007).

Determinanty odměňování

Determinanty odměňování jsou podle Koubka (2007) tyto:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro podnik,
- užitečnost zaměstnance (úroveň jeho schopností),
- situace na trhu práce,
- způsob jakým funguje odměňování ve státě, příslušném regionu, odvětví a ve společnostech konkurujících na trhu práce,
- náklady vynaložené na živobytí v regionu a ve státě,
- životní způsob,
- množství prostředků, které má podnik k dispozici na systém odměňování,
- technika a technologie, jejíž změny ovlivňují změny způsobu odměňování,
- ukazatel produktivity práce ve společnosti,
- právní normy, pomocí kterých je řešena problematika odměňování.

2.4.4 Mzdová šetření

Mzdová šetření slouží ke zjištění mzdových sazeb za práce vykonávané v podnicích a také poskytují informace o jiných formách odměňování, jako jsou zaměstnanecké výhody atd.

Je dobré vědět, jak jsou na tom ostatní podniky v oblasti odměňování, a to v rámci celé republiky či určitého regionu. Abychom měli k dispozici ty správné a reálné údaje vycházející ze mzdových šetření, je důležité se řídit dle Čopíkové; Horváthové (2010) těmito zásadami:

- společnosti, které se mzdových šetření účastní, by měly být v rámci druhu podnikání, velikosti či předmětu podnikání podobné,
- veškeré složky celkové odměny by měly být podrobeny průzkumu,
- zajistit, aby byly porovnávány stejné či podobné pracovní pozice,
- doba, ve kterou, je mzdové šetření prováděno, je rovněž velmi důležitá. Některé podniky už mohly podniknout zlepšení v oblasti odměňování a jiné prozatím nikoliv.

Cíle mzdových šetření

Prostřednictvím mzdových šetření získávají zaměstnanci informace o ceně pracovní síly na trhu práce, což vede k zajištění vnější srovnatelnosti odměn. Pracovníci určité organizace na základě skutečných informací o mzdách v jiných podnicích pak své chybné představy opouštějí. Dalším důvodem k realizaci mzdových šetření je snaha o motivaci zaměstnanců.

Mzdová šetření jsou realizována nejčastěji v oblasti základních tarifů, mzdových či platových rozpětí, délkou pracovního dne, průměrnou délkou pracovního týdne, zvláštními příplatky, zaměstnaneckých výhod atd. (Horváthová; Čopíková, 2007).

2.4.4.1 Informační zdroje mzdových šetření a metody mzdových šetření

Je velmi mnoho možností, jak získat informace pro mzdová šetření. Horváthová, Čopíková (2007) k nim řadí tyto:

- **publikovaná šetření**

Existuje velké množství těchto publikovaných šetření, která dávají k dispozici informace o odměnách manažerů, technických pracovníků či specialistů. Zdroje takovýchto informací pocházejí z řad personálních agentur nebo také ze statistik Českého statistického úřadu. Jedná se o poměrně nenáročný způsob zjišťování informací jak z hlediska času tak nákladů (Horváthová; Čopíková, 2007).

Pokud použijeme k získání informací publikované šetření, je nutno vzít v úvahu tyto záležitosti:

- množství a složení respondentů
- úroveň kvality informací
- aktuálnost poskytovaných informací

- **speciální šetření**

Speciální šetření jsou prováděna dvojím způsobem. Tím prvním je, že se organizace sama angažuje v procesu získávání informací nebo se snaží o toto s pomocí tzv. poradenských firem. Tento způsob je zpravidla nákladnější, ale je úsporný z hlediska času a další výhodou je pak menší výskyt potíží (Horváthová; Čopíková, 2007).

Postup speciálního šetření se vyznačuje těmito kroky:

- je zvolen typ informací, které máme v úmyslu získat,
- určí se typické klíčové práce, kde jsou odměny za jejich vykonání hlavním kritériem pro jejich srovnání,
- dále jsou pak vypracovány popisy těchto pracovních pozic,
- následně se identifikují společnosti, které nabízejí podobné pracovní místa,
- tyto společnosti jsou osloveny a jsou vyzvány k účasti šetření,
- organizace pak vyplňují formuláře a poté je vypracována jejich analýza,
- účastníci jsou poté vyrozuměni výsledky šetření.

Výhodou speciálního šetření je, že poskytuje srovnatelná data. Nevýhoda však někdy spočívá v nedostatečném množství zapojených organizací, a to z důvodu nezájmu o šetření nebo účasti publikovaného šetření atd. (Horváthová; Čopíková, 2007).

- **klubová šetření**

Je založena na vzájemné dohodě, která obsahuje výměnu informací o odměnách ve standardizované podobě mezi určitým počtem organizací. Klubová šetření disponují nejen všemi výhodami, které obnáší realizace speciálních šetření, ale také jako bonus přináší poměrně velké úspory času a poskytování informací v pravidelném časovém intervalu (Horváthová; Čopíková, 2007).

- **inzeráty**

Informace o výši mezd či platů u jednotlivých pracovních míst se dají také získat z inzerátu nabízející práci. Tato data nemusí být spolehlivá, protože inzerované odměny nemusejí odpovídat skutečným odměnám.

Přestože jsou pokládány informace o mzdách vycházející z inzerátu za ne moc spolehlivá, je možné je využít jako doplněk k jiným zdrojům, které mají kvalitnější a přesnější vypovídací schopnost (Horváthová; Čopíková, 2007).

- **publikace, odborné články**

Další skupinu zdrojů tvoří různé publikace o příjmech či kolektivních pracovních vztazích, kde dále patří také odborné články. Jejím obsahem bývají významné informace o trendech v rámci odměňování nebo o vývoji mezd či platu. S informacemi pak organizace vynakládá takovým způsobem, že je použije při rozhodování o druhu nárůstu mezd v případě jejich potřeby (Horváthová; Čopíková, 2007).

Metody porovnávání prací, které jsou vymezeny ve vzestupném pořadí podle přesnosti, jsou dle Horváthové; Čopíkové (2007) tyto:

- název práce,
- stručná charakteristika pracovního místa a úrovně odpovědnosti,
- popis pracovní pozice v rozsahu přibližně 200 až 300 slov,
- úplný popis pracovní pozice,
- hodnocení práce – slouží jako podpůrný nástroj popisu pracovní pozice, aby bylo možné obdržet přesné informace o srovnávané dimenzi práce.

Prezentace údajů mzdových šetření

Data vycházející z prováděných mzdových šetření jsou prezentována dle Horváthové; Čopíkové (2007) ve dvou podobách:

- **ukazatelé středních hodnot**
 - aritmetický průměr
 - medián (jedná se o prostřední člen v uspořádaném rozdělení jednotlivých členů, jeden z nejpoužívanějších ukazatelů)
- **ukazatelé rozložení**
 - horní kvartil
 - dolní kvartil
 - rozpětí kvartilu

2.4.5 Mzdové formy

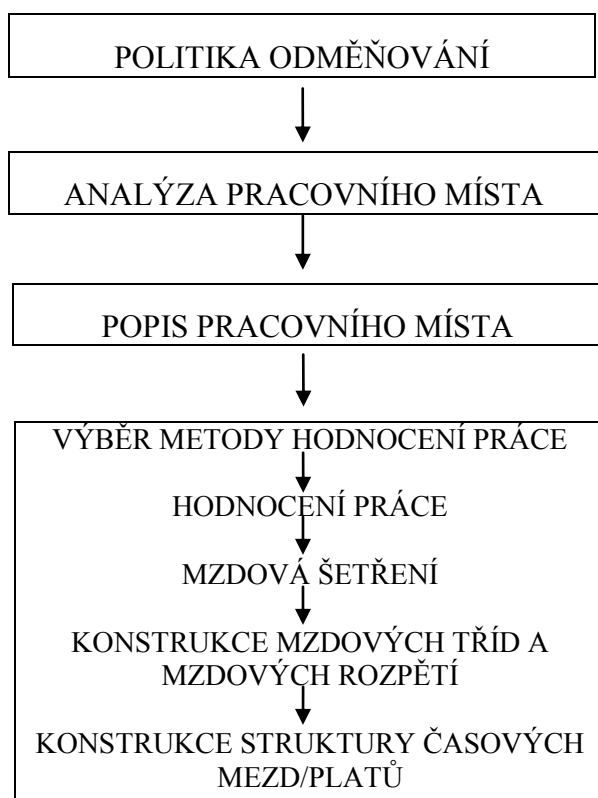
Mzdové formy slouží jako nástroj pro mzdové ocenění výsledků práce zaměstnanců. Jejich množství je poměrně velké a můžeme je rozlišovat podle různých kritérií.

Koubek (2007) uvádí tyto základní mzdové formy:

Časová mzda a plat – jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku tvořící odměnu zaměstnance za odvedený výkon. Je to nejčastěji vyžívaná mzdová forma v organizacích. Pracovníci zpravidla věnují tomuto velkou pozornost a mají tendenci posuzovat, zda je systém odměňování spravedlivý či nikoliv. Na základě toho je pak vnímána i pověst podniku, tedy pokud jsou časové mzdy a plat považovány zaměstnanci za dobré, je i daná společnost brána jako slušná (Koubek, 2007).

Prvotním cílem při definování systému časových mezd a platů je vytvořit srovnatelné podmínky pro odměňování zaměstnanců, jenž budou tvořeny v závislosti na jejich pracovních místech a zejména pak na pracovním výkonu (Koubek, 2007).

Obr. 2.2 Vytváření struktury časových mezd



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 289 s. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978- 80-7261-168-3.

Úkolová mzda

Je řazena mezi nejsnadnější a nejvyužívanější typ pobídkové formy. Je používána zejména pro odměňování dělnických profesí. Zaměstnanec je odměněn za počet vyrobených jednotek v rámci jeho pracovní doby. Pokud organizace používá k odměňování zaměstnanců tento typ mzdové formy, je potřeba, aby odvedená práce, respektive její kvalita a množství byly kontrolovatelné a měřitelné (Armstrong, 2009).

Podílová (provizní) mzda

Mzda, jejímž prostřednictvím jsou odměňováni zaměstnanci ve službách či obchodě. Je to typ mzdové formy, kdy je odměna zaměstnance závislá zcela, tedy v tomto případě se jedná o přímou podílovou mzdu, nebo zčásti na prodaném množství a zaměstnanci zajišťuje jednak tedy fixní plat, tak i provizi navíc za prodané množství. Výhoda je spatřována v přímém vztahu odměny k výkonu. Nevýhodou pak může být to, že prodej mohou nepříznivě ovlivnit faktory jako je změna hospodářské situace vlivem ekonomické krize atd. (Koubek, 2007).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Jedná se o typ mzdové formy, která nese označení penzumové mzdy a která není často používána. Zaměstnanec zaslíbí organizaci, že odvede předem dohodnutý pracovní výkon během určité doby. Zaměstnavatel očekává splnění daných úkolů a zaměstnance vyplácí průběžně dohodnutou fixní odměnou. Tento typ mzdy je využíván za podmínky ujasnění si očekávaných výsledků s možností kontroly průběhu odvádění pracovního výkonu. Je založena na důvěře obou smluvních stran (Koubek, 2007).

Mezi penzumové mzdy patří (Koubek, 2007):

- *smluvní mzda*,
- *mzda s měřeným denním výkonem* – je charakterizována fixní mzdou zaměstnance, kdy je průběh výkonu práce permanentně sledován a pokud není na dostatečné úrovni, zakročí vedení, aby stimulovalo pracovníka k lepším výkonům,
- *programová mzda* – se vyznačuje vyplacením pravidelné pevné částky po dobu plnění dohodnutého program.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tento způsob odměňování zaměstnanců je novější formou. Vedení hodnotí své zaměstnance na základě schopností kvalifikovaně vykonávat úkoly řady různých pracovních pozic. Organizace rozdělí pracovní místa do podskupin, pro která je požadován určitý soubor znalostí a dovedností potřebné k jejich výkonu a těm také odpovídá výchozí odměna v podobě

mzdy či platu. Podstatou této mzdové formy je, že si zaměstnanec rozšiřuje tyto své znalosti a dovednosti v rámci stejné úrovně nebo usiluje o jejich prohloubení na vyšší úrovni. Častým případem je pak situace, kdy zaměstnanec ovládá vše, ale ne pořádně. Podniky pak preferují spíše osvojování si znalostí a dovedností na vyšší úrovni (Koubek, 2007).

Tento typ mzdové formy je uplatňován v organizacích různým způsobem. Je pravděpodobné, že vedení bude klást důraz na získávání nových znalostí a dovedností, ať už v rámci stejné úrovně či prohlubování na vyšší úrovni tak, aby je bylo možné použít nebo v nich byl spatřován potenciál na pozdější uplatnění (Koubek, 2007).

V současnosti jsou dle Koubka (2007) používány organizacemi tyto přístupy:

- **hierarchický model** – představuje uspořádání znalostí a dovedností od nejjednoduššího stupně úrovně až po nejsložitější. Mzda nebo plat se pak zvyšují přímo úměrně se zvládnutím a osvojením si znalostí patřící do dané skupiny každého dalšího stupně,
- **model stavebních bloků** – tento model na rozdíl od hierarchického přístupu poskytuje možnost získání znalostí a dovedností nezávisle na sobě a v pořadí, jakém sama organizace vyžaduje a v dané chvíli potřebuje nebo z vůle samotných zaměstnanců,
- **model bodových přírůstků** – podobá se modelu stavebních bloků. Je využíván organizací v případě nutnosti osvojení si velkého množství nových dovedností a znalostí, kdy ale jejich hodnota si není rovna. Principem metody je to, že každá skupina znalostí a dovedností má svou určitou bodovou hodnotu a zaměstnanci tím, že si znalosti osvojí, ji získají (Koubek, 2007).

Výhodou mzdy za znalosti a dovednosti je zvyšování flexibility zaměstnanců. Pracovníci mají osvojené nové znalosti a dovednosti a tak jsou připraveni na případné změny. Mezi nevýhody patří zejména nákladovost uplatňování této metody z hlediska náročnosti neustálého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2007).

Mzdy a platy za přínos

Způsob odměňování, kdy klíčovou roli ztvárňuje pracovník při dosahování podnikových cílů. Přínos, který zaměstnanec uskutečňuje, je dán výsledky, kterých svou činností dosahuje a dále pak schopnostmi, které uplatňuje při plnění výsledků. Hlavní myšlenkou této mzdové formy je odměňovat zaměstnance za odvedený výkon a zároveň za budoucí úspěšnost. Tato mzdová forma je pokládána za dobrý způsob nejen k motivování zaměstnanců, ale také k rozvoji schopností (Koubek, 2007).

2.4.5.1 Dodatkové mzdové formy

Je to velmi často používaný způsob odměňování zaměstnanců v současné době. Dodatkové mzdové formy jsou záležitostí individuálního, skupinového nebo také celopodnikového výkonu. Mohou být ve formě jednorázové nebo opakující se. Existují i různé dodatkové formy charakterizující jednotlivé kategorie zaměstnanců.

Nejčastějšími dodatkovými mzdovými formami jsou podle Koubka (2007) tyto formy:

Prémie

Velmi známa a široce využívána dodatková mzdová forma jsou prémie. Prémie jsou poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Můžeme je ale uplatnit i v jiných základních mzdových formách. Mají dvě podoby. Tou první je periodicky se opakující prémie za výkony odvedené v uplynulém období. Kritéria, kterými se řídí vedení podniku při udělování prémie, jsou předem stanovená. Výše prémie je dána v závislosti na množství odvedené práce, kvalitě či splnění termínu. Prémie tohoto druhu jsou jak individuálního charakteru, tak skupinového (Koubek, 2007).

Druhou podobou jsou jednorázové prémie, mezi něž řadíme bonus či mimořádnou odměnu. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o odměny, které pracovník získá za mimořádný výkon, za velmi dobré splnění přiřazeného úkolu nebo také za pracovní chování. Jsou poskytovány v peněžní i nepeněžní formě (Koubek, 2007).

Odměna za úsporu času

S touto formou se setkáváme nejčastěji u dělnických pozic. Pokud zaměstnanec vykoná daný úkol během kratší doby, než určuje norma, náleží pracovníkovi odměna za úsporu času. Existuje několik forem dle Koubka (2007), jak odměnit pracovníka za odvedení práce v kratším čase než je dáno:

- **Halseyho prémiový systém**

Dělník odpracuje svůj úkol dříve než za jednu hodinu, tedy čas určený pro odvedení práce. Dostane plnou hodinovou sazbu a k tomu mu bude poskytnuto určité fixní procento hodinového tarifu za čas, který uspořil (Koubek, 2007).

- **Rowanův systém**

Na rozdíl od Halseyho systému je procento získané za uspořený čas pohyblivé. Závisí na výši procenta uspořené času (Koubek, 2007).

- **Bedauxův systém**

Tento systém se vyznačuje tím, že zaměstnanec je odměněn na základě normované jednotce měření. Prémie je udělována podle počtu provedených jednotek nad normu v určitém časovém intervalu (Koubek, 2007).

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Taktéž velmi často používaná metoda uplatňována zejména v malých a středních firmách jako nástroj vhodný k ocenění zaměstnanců při jejich usilování o dosažení výsledků v podniku. Osobní příplatek je poskytován ve formě určitého procenta základní mzdy nebo platu (Koubek, 2007).

Odměňování zlepšovacích návrhů

Způsob odměňování zaměstnanců, který zahrnuje stimulování a motivování zaměstnanců k realizování zlepšovacích návrhů. Je charakteristický tím, že pracovník získá odměnu za předložený zlepšovací návrh, prostřednictvím kterého pomůže organizaci ke zvýšení ziskovosti nebo ke snížení nákladů. Vyskytuje se ve dvou podobách. Odměna může být buďto jednorázová, kdy se vedení domnívá, že pomocí daného návrhu dojde ke zlepšení situace ve firmě, či periodicky se opakující, která je založená na skutečném efektu zlepšovacího návrhu (Koubek, 2007).

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Je to forma, která se může vyskytovat v těchto třech variantách: **podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu.**

Nejčastěji se jedná o podíl na zisku, kdy jsou zaměstnancům přidělována určitá pevná procenta zisku. Procento podílu na zisku bývá stejné pro všechny zaměstnance nebo je možné hodnotu procenta odlišit v závislosti na délce pracovního poměru nebo na důležitosti pracovního místa pro podnik (Koubek, 2007).

Příplatky

Další dodatkovou mzdovou formou jsou příplatky ke mzdám nebo platům, které jsou přiděleny zaměstnancům z povinnosti vyplývající ze zákona. Patří mezi ně příplatek za přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve stíženém a zdraví škodlivém prostředí nebo také za práci v noci. Druhou skupinu pak tvoří příplatky dobrovolné, kdy organizace poskytuje příplatek na dopravu do zaměstnání, na ubytování nebo na oděv (Koubek, 2007).

Ostatní výplaty

Jsou to dodatečná zvýhodnění zaměstnanců v podniku. Můžeme zde zařadit 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu výročí či příspěvek za zásluhy. Dalším příspěvkem může být i náborový příspěvek určený k nalákání zaměstnance do firmy. Do této skupiny patří taktéž odstupné, které se vyznačuje vyplacenou částkou zaměstnanci za nucený odchod z firmy z důvodu např. opatření snižující stavy pracovníků. Nebo naopak v zahraničí používána forma zvané zlatá pouta, kdy je právníkovi slíbená určitá odměna v peněžní formě v případě setrvání v organizaci (Koubek, 2007).

2.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci je za vykonanou práci vyplácena mzda nebo plat. Tato forma odměny je, jak uvádí Čornejová a Pelech (2009), pokládána za rozhodující a klíčový nástroj podporující motivaci zaměstnanců k lepším výkonům na pracovišti. V poslední době však dochází k důležitým změnám v řízení organizace včetně personálního řízení. To ovlivňuje postoj společností i pracovníků, pokud se jedná o oblast motivace k práci.

Předpokladem úspěchu firmy je nejenom dobře fungující výrobní program, ale také schopnost zacházet s lidskými zdroji, jejich potencionálem, zda je dokáže správně motivovat, a to nejenom z finančního hlediska, nýbrž i snahou o vytvoření optimálních pracovních a sociálních podmínek, ve kterých zaměstnanci dělají svou práci (Čornejová; Pelech, 2009).

Organizace tedy neodměňují své zaměstnance jen ve formě mzdy či platu, ale poskytují i další formy odměn. Jednou z nich jsou právě zaměstnanecké výhody nebo také benefity.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků. Koubek (2007) tvrdí, že bývají poskytovány mnohdy jenom z důvodu existence pracovního poměru v dané organizaci. Nejsou tedy nabízeny jako odměna za splnění určitého úkolu či odvedeného pracovního výkonu.

Cíle zaměstnaneckých výhod

Jedním z nejdůležitějších cílů zaměstnaneckých benefitů je podle Kaňákové; Bláhy; Babicové (2000) konkurenceschopnost vůči jiným podnikům. Organizace by měla mít přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách ze strany konkurence. To znamená, že by měla sledovat ostatní podniky, zda není jejich systém benefitů např. lepší, aby si tak mohla udržet nebo získat ty nejkvalitnější zaměstnance.

2.5.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody je možno rozdělit podle Horváthové; Čopíkové (2007) do čtyř skupin:

- **výhody sociální** – důchodové připojištění, které hradí organizace zcela nebo zčásti, podnikové půjčky a ručení za půjčky, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí atd.,
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, organizace zájezdů, které společnost finančně podporuje, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky atd.,
- **výhody mající vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, vzdělávání podporované podnikem apod.,
- **výhody spojené s postavením v organizaci, tzv. požitní zaměstnanecké výhody** – firemní vozy pro vedoucí zaměstnance, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, úhrada provozu telefonu v bytě, poskytnutí společenského oděvu a možnost hrazení nákladů v případě využití jiných forem reprezentace organizace (Horváthová; Čopíková, 2007).

Zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány v Evropě, rozděluje Bláha; Mateiciuc; Kaňáková (2005) takto:

- **výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti společností, jesle a mateřské školky)
- **výhody, jež mají vztah k práci** (možnost vzdělávání, stravování, prodej výrobků podniku za výhodnějších podmínek atd.)
- **výhody spojené s postavením v podniku** (luxusní vozy pro management, placení telekomunikačních služeb využívané zaměstnancem, oděv a jiné náklady v rámci reprezentace služeb, bezplatné bydlení).

Zaměstnanecké benefity je možno uplatnit dvěma způsoby (Macháček, 2010):

- **fixní forma poskytování benefitů** – v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním mzdovém předpisu jsou stanoveny zaměstnanecké výhody, kterou budou poskytovány zaměstnancům. Ti pak dle svého vlastního rozhodnutí buďto benefity využijí nebo nikoliv. Nevýhodou je to, že firma investuje své finanční prostředky do zaměstnaneckých výhod, aniž by je zaměstnanci uplatnili,

- **flexibilní forma poskytování benefitů (Cafeteria systém)** – podnik zde určí balíček zaměstnaneckých výhod sloužící pro zaměstnance, kteří si budou moci vybrat podle svých preferencí (Macháček, 2010).

2.5.2 Cafeteria systém benefitů

Podle Koubka (2007) se jedná o flexibilnější způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mají možnost výběru jakýchkoliv benefitů, které uspokojují právě jejich potřeby a zájmy. Organizace zpravidla nabízí širokou škálu benefitů z důvodu rozmanitosti typů osobností nacházející se v dané společnosti. Cafeteria systém je vytvořen tak, aby odměny vyhovovaly jak ženám, tak mužům nebo mladšímu zastoupení pracovních sil či staršímu kolektivu (Koubek, 2007).

Horváthová; Čopíková (2007) tvrdí, že tento systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod funguje na principu přiřazení určitého objemu bodů nebo virtuálního finančního obnosu, kdy mají zaměstnanci během stanoveného období prostřednictvím těchto prostředků čerpat své benefity.

Flexibilní zaměstnanecké výhody jsou dle Armstronga (2009) poskytovány z důvodu toho, aby:

- zaměstnanci uspokojily své potřeby podle svých preferencí, aniž by jim bylo předkládáno, co je podle podniku dobré, tím že nastaví pevný systém poskytování benefitů,
- pracovníci získali pro sebe hodnotnější variantu odměn za finanční prostředky vynaložené na tyto odměny,
- sloužily k udržování a získávání zaměstnanců,
- napomáhaly k harmonizaci pracovních podmínek při velkých změnách v podniku.

Výhody cafeteria systému jsou dle Kaňákové; Bláhy; Babicové (2000) tyto:

- **flexibilita** – zpravidla bývají jednotlivé potřeby aktualizovány co tři roky,
- **transparentnost** – pravidla jsou jasně dána, zaměstnanci mohou zpětně reagovat, což vede ke snaze vylepšovat si své pracovní místo,
- **spravedlnost** – každý pracovník má k dispozici svůj účet, se kterým sám pracuje,

- **individualizace a diferenciacie** – organizace se snaží upustit od plošného systému zaměstnaneckých výhod tím, že zavádí přístup k odměňování, který je charakteristický snahou o individualizaci potřeb jednotlivých pracovníků,
- **participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců** – pracovníci se zapojují do vytváření personální politiky společnosti tím, že si vybírají potřebné výhody a tak na sebe berou zodpovědnost za její podobu,
- **informovanost** – systém je přehledný, zaměstnanci mají k dispozici informace o tržní hodnotě nabízených výhod a oceňují tedy aktivity organizace v této oblasti,
- **image firmy** – zvolený cafeteria systém přidává na atraktivnosti zaměstnavatele, protože zaměstnanci si cení důvěry, kterou do nich zaměstnavatelé vkládají tím, že jim ponechají volnou ruku ve výběru zaměstnaneckých výhod podle jejich vlastních potřeb,
- **sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita** – pokud se organizace dostane do potíží, musí nabídku výhod omezit a zaměstnanec by měl toto opatření akceptovat. V případě, že se organizace navrátí zpět do původního stavu, zaměstnanci obdrží satisfakci (Kaňáková; Bláha; Babicová, 2000).

Nevýhody Cafeteria systému dle Kaňákové; Bláhy; Babicové (2000):

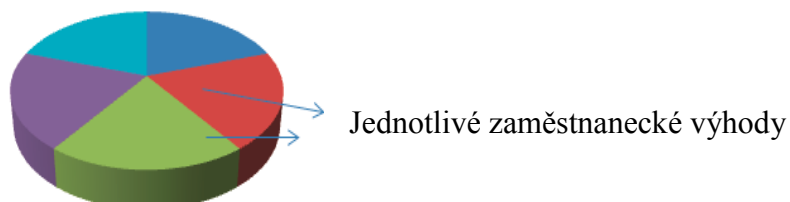
- **administrativní náročnost a finanční náročnost implementace systému** – v organizacích našich zeměpisných šířek neexistuje provázaný systém volitelných zaměstnaneckých výhod se systémem odměňování. Je potřeba brát v úvahu velkou nákladovost při pořizování vhodného softwaru. Velmi důležitým předpokladem pro vypracování cafeteria systému je vytvořit vhodný tým složený z patřičných odborníků,
- **aktualizace potřeb zaměstnanců** – představuje činnost, kdy vedení neustále sleduje měnící se požadavky na benefity v důsledku změny jejich potřeb a přání a na základě různých analýz pak provede opatření zrušení nabídky těch výhod, které vykazují malý zájem ze strany zaměstnanců,
- **finanční náročnost** – náklady na současnou strukturu výhod, výše nákladů na budoucí systém benefitů,
- **správná komunikace** – je zapotřebí oboustranné komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, dále pak zajistit přísun informací o výhodách či nevýhodách nově zavedeného systému,
- **administrativa** (Kaňáková; Bláha; Babicová, 2000).

Varianty Cafeteria systému

Nejčastější varianty Cafeteria systému jsou dle Horváthové, Čopíkové (2007) tyto následující:

1. Systém „bufetu“ – zaměstnanecké výhody si je možno vybrat dle svých potřeb do výše svého zaměstnaneckého účtu.

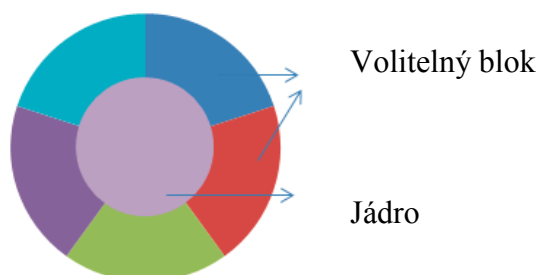
Graf 2.1 Systém „bufetu“



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 93 s. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

2. Systém „jádra“ – je charakteristický tím, že zaměstnanci mají pevně dáno jádro benefitů, ze kterých čerpají všichni zaměstnanci a zbývající zaměstnanecké výhody představují ty, které jsou v nabídce a mohou být jimi zvoleny.

Graf 2.2 Systém „jádra“



Zdroj: : HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 93 s. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

3. Systém „bloků“ – vyznačuje se rozdělením zaměstnanců do určitých skupin podle předem stanovených kritérií jako je pohlaví, věk, délka trvání zaměstnaneckého poměru.

Graf 2.3 Systém „bloků“



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 93 s. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

Za zmínku stojí také to, že v poslední době se některé firmy snaží outsourcovat administrativní zátěž poskytování zaměstnaneckých výhod specializovaným organizacím. Odpovědnost výběru benefitů a vymezení rozpočtu je nadále v rukou dané firmy, avšak administrativní stránku užívání Cafeteria systému zajišťuje organizace, která se na tuto oblast zaměřuje.

2.6 Dotazníkové šetření

Marketingový výzkum zahrnuje podle Foreta; Stávkové (2003) sběr primárních dat, která jsou určena k evidování výskytu jevů a chování lidí. Slouží jako nástroj ke zjištění názorů či postojů lidí na danou problematiku. Marketingový výzkum může mít tři podoby. Jedná se o **dotazování, pozorování a experiment.**

Pro účely této diplomové práce se budeme zabývat dotazováním. Dotazování patří k nejrozšířenějším metodám marketingového výzkumu. Uskutečňuje se prostřednictvím dotazníku nebo také záznamového archu.

Dotazník

Při tvorbě dotazníku je velmi důležité dbát na správné složení. Pokud budou v dotazníku např. špatně formulované otázky nebo nebudou umístěny v odpovídajícím pořadí, pak získané informace nemusí odpovídat potřebám a cílům výzkumu (Foret; Stávková, 2003).

Ke zpracování dobrého dotazníku by měly být dle Foreta; Stávkové (2003) splněny dva požadavky:

- **účelově technický** – sestavení a formulace otázek k co nejspolehlivějším a nejpresnějším odpovědím ze strany respondentů,
- **psychologický** – vytvoření vhodných podmínek, prostředí a atmosféry k tomu, aby respondent nabyl dojmu, že úkol, kterým je pověřen, by měl být splněn zodpovědně. Respondent by měl odpovídat pravdivě a uvážlivě (Foret; Stávková, 2003).

Tyto požadavky jsou podle Foreta; Stávkové (2003) ještě rozděleny do čtyř oblastí:

- celkový dojem,
- formulace otázek,
- typologie otázek,
- manipulace s dotazníkem.

Celkový dojem

Dotazník by měl být graficky dobře upraven. Důležitý je vzhled první stránky, to jaké jsou použité barvy či jaká je kvalita papíru. Je zapotřebí, aby dotazník působil na respondenta dobrým dojmem. Dotazovaný by měl mít zájem o jeho pravdivé a uvážlivé vyplnění (Foret; Stávková, 2003).

Formulace otázek

Hlavní zásadou při formulování otázek v dotazníku je, aby bylo z otázek jasné poznatelné, co dotazující potřebuje zjistit. To znamená, aby otázky byly co nejvíce validní. Dále by měly být jednoznačné a srozumitelné (Foret; Stávková, 2003).

Typologie otázek

Existuje několik typů otázek. Nejčastějším typem jsou otázky **otevřené (volné, nestandardizované) a uzavřené (standardizované, řízené)** a potom také jejich kombinace, kterou tvoří otázky polootevřené neboli polozavřené (Foret; Stávková, 2003).

Otevřené otázky – jsou charakteristické tím, že není respondentovi předložena žádná možnost odpovědi. Respondentovi je ponechán volný prostor ke svému vyjádření. Výhoda tohoto typu otázek spočívá v tom, že dotazovaný může sdělit informace, které jsou dotazujícím zcela neznámé a kterého doposud ani nenapadly (Foret; Stávková, 2003).

Uzavřené otázky – jsou to otázky, u kterých jsou k dispozici různé varianty odpovědi. Respondent tedy musí zvolit jednu nebo vícero možností z nabízených odpovědí. Silnou stránkou je jednoduchost při vyhodnocování odpovědí v dotazníku (Foret; Stávková, 2003).

Polootevřené otázky – kombinace dvou předešlých typů otázek. Bývá zpravidla v podobě uzavřené otázky s možností výběru několika variant a na konci je dána respondentovi možnost, většinou pod názvem *jiné*, se vyjádřit svými slovy podle vlastní potřeby (Foret; Stávková, 2003).

Další typy otázek uvádí Surynek; Komárková; Kašparová (1999):

- otázky přímé a nepřímé – jsou rozděleny podle toho, zda mají zjevný nebo skrytý význam,
- otázky instrumentální a meritorní – jsou rozlišovány podle funkce, kterou zastávají v dotazníku,
- otázky, jejichž součástí jsou různé pomůcky jako obrázky, videozáznamy atd. a otázky, které si vystačí pouze s verbálním dotazem.

Otázky je možno dle Řezánkové (2007, s. 11) také rozdělit do těchto dvou základních kategorií:

- otázky týkající se názoru a chování respondentů,
- otázky za účelem získání jiných údajů, například demografických.

První skupinu tvoří zejména otázky, které jsou zaměřené k vlastnímu problému. Označují se jako otázky meritorní. Dále může dotazník obsahovat otázky pomocné (kontaktní, větvící) a kontrolní. Druhá skupina zahrnuje analytické otázky (třídící, identifikační). Jsou povětšinou umístěny uprostřed nebo na konci dotazníku (Řezánková, 2007).

Manipulace s dotazníkem

Zde je řešena distribuce a návratnost dodaných dotazníků. Existují dvě možnosti rozdělení dotazníků. První možností je, že jsou dotazníky rozesílány poštou, a druhou variantou je osobní předání, které bývá zpravidla osobnější. Velmi důležitou fází provádění dotazníkového šetření je pak jejich návratnost. Čím lépe zaujmeme respondenty dobře zpracovaným dotazníkem, tím větší návratnost je možno očekávat (Foret; Stávková, 2003).

2.7 Představení společnosti ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o. se řadí mezi světové výrobce nabízející širokou škálu svých produktů. Sídlo společnosti se nachází ve Starém Městě v okrese Frýdek – Místek. Sortiment je tvořen přibližně 50 typy chladicích, teplých a neutrálních vydávacích vitrín, které jsou k dispozici zákazníkům v různých velikostech a modifikacích. Tyto vitríny jsou určeny pro cukrárny, restaurace, pekárny, fast foody, závodní jídelny, nemocnice a mnoho dalších míst.

2.7.1 Předmět podnikatelské činnosti

Hlavním předmětem činnosti firmy je tedy v současnosti vývoj, výroba a prodej chladírenských zařízení pro obchod, veřejné stravování apod. a dále výroba nerezového nábytku a předmětů pro tato zařízení. Obchod se zbožím, tj. s výrobky jiných výrobců, představuje pouze doplňkovou činnost sloužící k možnosti poskytovat odběratelům komplexní dodávky zařízení.

Odvětvová klasifikace činností

292300: Výroba a opravy průmyslových chladicích a vzduchotechnických zařízení

241100: Výroba technických plynů

261000: Výroba skla a skleněných výrobků

286300: Výroba zámků a kování

292000: Výroba a opravy jiných strojů a zařízení pro všeobecné účely

316000: Výroba elektrických zařízení j. n.

453300: Instalátorské práce

521000: Maloobchod v nespecializovaných prodejnách

2.7.2 Historie společnosti

V roce 1990 se sdružení fyzických osob rozhodlo začít provozovat svou činnost v objektu získaném koupí od OKD – Důl Staříč ve Sviadnově v okrese Frýdek - Místek. Společnost ABC, s.r.o. pak vznikla v roce 1998, kdy převzala obchodní a výrobní činnost od Veřejné obchodní společnosti UNIS – Sdružení fyzických osob UNIS.

Od počátku byl podnik zaměřen převážně na obchodní a servisní činnost v oblasti kompletních gastronomických zařízení pro hotely, restaurace, jídelny, školy, nemocnice, bistra. Společnost dále dodávala obchodní a chladírenské zařízení pro obchody, supermarkety, řeznictví, restaurace apod. Z důvodu vysokých nákladů, které byly vynakládány na nakupované a dodávané zařízení, pak společnost rozhodla o vlastní výrobě těchto zařízení. Společnost učinila toto rozhodnutí, aby mohla získat větší nezávislost na dodavatelích a dosáhla vyšší přidané hodnoty nejen z dodávek technologií, ale také z jejich výroby.

ABC, s.r.o., se postupně orientovala na rozvoj výroby a prodej výrobků vlastní konstrukce a omezovala prodej výrobků vlastní konstrukce a dovoz zboží ze zahraničí. Výrobní a obchodní činnost byla od roku 1999 soustředěna do firmy ABC, s.r.o.

V tomto období byl rozvoj firmy financován výlučně z vlastních zdrojů vytvořených vlastní činností. V důsledku dynamického rozvoje společnosti přestaly dostávat současné výrobní prostory ve Sviadnově a musela být zřízena další výroba i v průmyslovém areálu ve Starém Městě u Frýdku-Místku, kde byla také postupně převedena veškerá výroba. V roce 2011 byla přistavená poslední výrobní hala ve Starém Městě.

2.7.3 Zákazníci společnosti

Společnost má jak tuzemské, tak zahraniční zákazníky. Nejvíce prodejů se uskutečňuje v České republice, a to téměř z 50% celkového odbytu. Zbývající část patří zahraničním zákazníkům, mezi něž se řadí převážně země Evropy, ale také Austrálie, Afrika a to zejména státy Egypt nebo Saudská Arábie či Asie. Celkově využívá služeb společnosti 52 zemí. Země

s nejvyšším podílem prodejů na celkovém odbytu jsou zobrazeny v následující tabulce 2.1. Výčet všech zemí je uveden v příloze 1.

Tab. 2.1 Země s nejvyšším podílem prodejů na celkovém odbytu

Česká republika	49,16%
Švédsko	6,61%
Rusko	6,20%
Rakousko	3,22%
Spojené arabské emiráty	3,20%
Velká Británie	3,10%
Slovensko	3,07%
Německo	2,26%
Kuvajt	1,99%
Finsko	1,93%
Malta	1,82%
Nizozemí	1,67%
Dánsko	1,66%
Katar	1,31%
Polsko	1,19%
Rumunsko	1,14%
Norsko	1,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

2.7.4 Produktové portfolio

Produktové portfolio společnosti můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií **na malé a velké vitríny**. Tyto se pak dělí na chladicí a ohřívací zařízení.

Sortiment výrobků je tvořen **obslužnými a cukrárenskými zařízeními**, které se člení na chladicí, zmrzlinové, neutrální a teplé. Dále jsou pak v nabídce tzv. **stolní zařízení**, jež jsou rovněž rozlišovány na chladicí, zmrzlinové, neutrální, či teplé. A v neposlední řadě se řadí mezi produktové portfolio také **chladicí skříně, konvektomaty či gastronomická zařízení**, jako jsou plynové a elektrické stoličky, nerezový nábytek, stoly, dřezy, regály, digestoře, vpustě, bezdotyková umývadla atd. Veškeré tyto produkty mají přísnou výstupní kontrolu a jsou zkoušeny na testovacím zařízení GALILEO, které prověřuje mechanické parametry, jako

je hmotnost či délka výrobků, elektrické parametry, funkčnost a také těsnost. Část produktového portfolia je možno shlédnout v příloze 2.

2.7.5 Organizační struktura

Ve statutárním orgánu společnosti ABC, s.r.o. působí dva jednatele. Dle obchodního zákoníku jsou právně odpovědní za obchodní vedení organizace a zajištění řádné evidence a účetnictví.

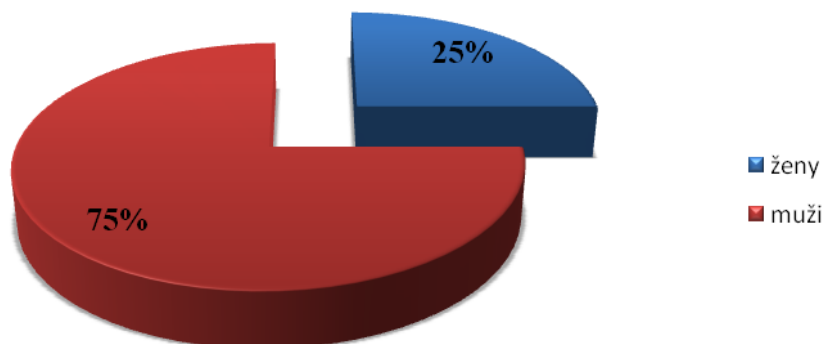
V čele organizační struktury stojí výkonný ředitel, který řídí veškerou činnost vedoucích pracovníků jednotlivých pracovišť. Jedná se o tato základní oddělení: **obchod, vývoj, prvovýroba, logistika, ekonomické a personální oddělení.**

Obchodní útvar je rozdělen na zahraniční a tuzemský úsek. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou odpovědní za prodej výrobků nejen stávajícím, ale rovněž novým zákazníkům. Do úseku vývoje pak spadá konstrukční činnost jak starých, tak nových výrobků nebo také samotný výzkum a vývoj, jehož hlavním cílem je snaha o inovace úspěšných typů výrobků a výrobu nových typů produktů. Prvovýroba zahrnuje produkci polotovarů určených pro další výrobu. Útvar logistiky zajišťující operace spojené např. s konečnou výrobou produktů, skladováním, expedicí či přepravou gastronomických zařízení, je rozdělen do několika dalších středisek odpovídajících těmto činnostem. A v neposlední řadě je zde ekonomické a personální oddělení, které se zabývá zejména účetnictvím a personálními činnostmi. Podrobnější schéma organizační struktury je znázorněno v příloze 3.

2.7.6 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti pracuje celkem 107 zaměstnanců. Z toho 87 pracovníků zastává dělnické pozice, z toho 22 žen a 65 mužů.

Graf 2.4 Rozdělení dělnických zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Rozdělení počtu zaměstnanců a pohlaví podle jednotlivých středisek:

- ***vývoj a konstrukce*** - zde pracuje 13 zaměstnanců, z toho 12 mužů a pouze 1 žena,
- ***prvovýroba*** - zde je zaměstnáno 29 pracovníků, z toho 25 mužů a 4 ženy,
- ***sklad*** - v úseku skladu pracuje 16 zaměstnanců v zastoupení 9 žen a 7 mužů,
- ***montáž*** - v tomto oddělení pracuje 19 zaměstnanců. Je zaměstnáno 8 žen a 11 mužů,
- ***servis*** - zaměstnanců servisu je 5. Všichni jsou mužského pohlaví,
- na údržbě pracuje 1 zaměstnanec.

3 Analýza současného stavu v oblasti odměňování zaměstnanců

Tato kapitola bude věnována v první části analýze současného stavu odměňování zaměstnanců v podniku ABC, s.r.o. Zaměříme se na odměňování pracovníků zastávajících dělnické profese a také zde bude objasněn způsob, jakým jsou odměňováni technicko-hospodářští zaměstnanci.

Ve druhé části pak bude vyhodnocován dotazník, jehož výsledné informace budou použity při navrhování zlepšení stávajícího systému odměňování dělnických profesí.

3.1 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování vychází z vnitřního mzdového předpisu s plným respektováním obecně závazných právních předpisů vyplývajících ze zákoníku práce.

Zaměstnanci vzniká pracovní poměr ve společnosti prostřednictvím uzavření pracovní smlouvy. Pracovní smlouva zahrnuje veškeré náležitosti stanovené zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění. Jsou v ní obsaženy informace o druhu práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, dále je zde určeno místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Mzda je zaměstnanci vyplácena vždy 12. den kalendářního měsíce. Za předpokladu jeho souhlasu je možno mu poskytnout mzdu ve formě převodu peněz z bankovního účtu společnosti na jeho účet, avšak pokud dotýčný zaměstnanec nebude s tímto souhlasit, je povinností společnosti toto rozhodnutí akceptovat a zaměstnanci vyplatit hotové peníze. Všem pracovníkům je pak dle zákoníku práce poskytován v tištěné podobě písemný doklad o vyúčtování mzdy, který je známý pod názvem výplatní páska, kde jsou uvedeny jednotlivé dílčí složky mzdy, srážky, náhradní volna apod. Zaměstnanci obdrží své výplatní pásy v den připsání finanční odměny na bankovní konto za vykonanou práci.

Pracovní doba pro dělnické pozice je stanovena na 37,5 hodin týdně. V podniku je zaveden třísměnný provoz. Jedná se o ranní, odpolední a noční směnu. Ranní směna je od 6:00 do 14:00 hod. odpoledne. Odpolední pak od 14:00 do 22:00 hod a noční směna začíná ve 22:00 a končí v 6:00.

Ranní směna je určena pro pracovníky **montáže, stolárny, skladu, dělníky pracující v úseku vývoje, zaměstnance servisu a prvovýroby**. Někteří z nich pracují ve všech třech směnách. Na odpolední směnu kromě ranní dochází **konkrétně např. brusiči, svářeči a**

zaměstnanci vysekávacího a laserového pracoviště, kteří pracují i během noční směny, aby byly jejich stroje plně využívány z důvodu vysoké pořizovací ceny.

3.2 Mzdový systém

Mzdový systém je tvořen různými typy mzdových forem představující pevné složky mezd a dále pak pohyblivými složkami mezd, jako jsou prémie a příplatky.

3.2.1 Mzdové formy

Společnost ABC, s.r.o. odměňuje své zaměstnance **třemi různými typy mzdových forem**:

- časová mzda- hodinová,
- časová mzda- měsíční,
- úkolová mzda.

Prvním typem je časová mzda - hodinová, která je určena především pro dělnické pozice. Vypočítá se jako součin mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin. Bývá vyplácená měsíčně.

Měsíční časová mzda = mzdová sazba za 1 hodinu . počet odpracovaných hodin

Druhým způsobem je odměňování zaměstnanců na základě měsíční časové mzdy. Tento typ mzdové formy se uplatňuje zejména pro vedoucí pracovníky středisek nebo obchodní zástupce spadající do kategorie technicko-hospodářských zaměstnanců. Je dána mzdovým tarifem určeným na **období jednoho kalendářního měsíce**.

Do poslední skupiny patří úkolová mzda, jež je charakteristická pro určitou skupinu dělníků v podniku. Jejich výdělek je dán počtem zhotovených výrobků za jeden kalendářní měsíc. Za každý výrobek je určena zaměstnanci určitá výše peněžní odměny.

Úkolová mzda = počet zhotovených výrobků . stanovený peněžní tarif za výrobu jednotlivých výrobků

3.2.2 Dodatkové mzdové formy

V organizaci jsou uplatňovány dodatkové mzdové formy jako nástroj ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska mohou napomoci k efektivnějšímu řízení výroby a snížení nákladů.

Společnost uplatňuje tyto pohyblivé složky mzdy:

- příplatky,
- prémie.

Příplatky

Společnost vychází u první zmiňované skupiny z obecně platných právních předpisů stanovených zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění. Ve společnosti existují tyto typy příplatků:

▪ příplatek za práce přesčas

Pokud zaměstnanec vykonává svou pracovní činnost nad rámec své pracovní doby určené v pracovní smlouvě, poskytuje firma za tuto práci přesčas odměnu ve formě příplatku. V tomto případě je zaměstnanec odměněn za práci přesčas příplatkem ve výši 25% svého průměrného výdělku za předpokladu, že se však nedohodl s vedením o poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

▪ příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci, který pracoval ve státu uznaném svátku, společnost vyplácí příplatek ve výši 100% průměrného výdělku nebo je mu na základě dohody poskytnuto náhradní volno.

▪ příplatek za práci v noci

Zaměstnanci pracujícím v nočních hodinách je poskytnuta dosažená mzda a navíc uznána odměna v podobě 10% příplatku.

▪ příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Tento typ příplatku je určen pro svářeče. Obdrží příplatek ve stejné výši, jako tomu bylo za práci v noci. Celková odměna je tedy tvořena standardní dosaženou mzdou a odměnou v podobě 10% příplatku.

▪ příplatek za práci v sobotu a v neděli

Podnik odměňuje své zaměstnance vykonávající svou práci o víkendu tím, že jim udělí příplatek v hodnotě 10% průměrného výdělku.

Společnost kromě těchto zákonem stanovených příplatků neposkytuje žádné jiné příplatky svým zaměstnancům.

Prémie

Druhou skupinou pohyblivých složek mzdy, kterou podnik aplikuje, jsou prémie. Zaměstnanci získávají prémie na základě hospodářských výsledků, které podnik vykazuje. Rozhodnutí, zda prémie vyplatit či nikoliv, závisí na ekonomických ukazatelích typu ziskovost, obrat, prodej atd. Když tedy např. zisk a obrat nedosahuje dobrých výsledků, nejsou žádné prémie uděleny.

Pokud jsou prémie udělovány, tak v těchto dvou podobách:

- **poloviční prémie – 0 - 5% pro dělníky a 0 - 20% z fixní mzdy pro vedoucí zaměstnance,**
- **úplné prémie – 0 - 10% pro dělníky a 0 - 40% z fixní mzdy pro vedoucí zaměstnance.**

Je také nutno dodat, že společnost nemá zcela vytvořen systém, který by definoval přesné podmínky k získání prémie. Nejsou zde stanovená měřitelná kritéria, která musí být splněna, aby mohly být zaměstnancům uděleny prémie. Pokud mohou být přiděleny zaměstnancům prémie z důvodu dobrých ekonomických výsledků, tak jsou poskytnuty na základě subjektivního hodnocení nadřízeného pracovníka.

Prémie jsou poskytovány ve společnosti zejména vedoucím pracovníkům jednotlivých středisek a zaměstnancům pracujícím v prvovýrobě, a to zpravidla jednou za měsíc. Jejich výše je závislá právě na předpokladu, zda se jedná o vedoucí zaměstnance či dělníky pracující v prvovýrobě.

Podnik také uděluje tzv. mimořádné odměny za prokazatelně dobré výsledky a přínos podniku ve své činnosti. V tomto případě se však jedná pouze o ojedinělý a taktéž nesystémový způsob ocenění zaměstnanců za jejich snahu.

3.3 Zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí svým zaměstnancům pouze jeden zaměstnanecký benefit a to je **příspěvek na stravování**. Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele je ve výši 55% z celkové ceny jedné stravenky. Zaměstnanci je zbylá částka strhávána ze mzdy. Z důvodu nedostačující nabídky zaměstnaneckých benefitů je v dotazníku věnována také pozornost této oblasti odměňování zaměstnanců.

3.4 Odměňování dělnických profesí

Dělnické profese můžeme rozdělit do několika základních skupin. Jsou to tyto skupiny: **prvovýroba, montáž, stolárna, sklad, dělníci pracující v úseku vývoje a zaměstnanci servisu.**

Prvovýroba

V prvovýrobě, kde dochází k produkci polotovarů, jsou dělníci placeni hodinově. To v jakých hodnotách se jejich mzda pohybuje, záleží na pracovní činnosti, kterou zde vykonávají. To znamená, že jsou odměňováni podle náročnosti jejich práce. Čím větší složitost je přisuzována dané práci, tím lépe jsou zaměstnanci mzdově oceněni. Např. brusiči mají nižší platové ohodnocení než svářeči.

V tomto výrobním středisku mohou být pracovníkům přidělovány prémie ve výši 0 – 10%. Jejich přesná hodnota je závislá, jak už bylo zmíněno, na subjektivním hodnocení vedoucího pracovníka tohoto střediska. Přihlíží na ochotu, kvalitu odvedené práce a zejména pak celkový přístup k práci zaměstnance.

Montáž

Dělníci zde zpracovávají různá gastronomická zařízení do finální podoby. Jsou odměňováni prostřednictvím skupinové úkolové mzdy. Skupina zaměstnanců pracuje na jednom výrobku, kde každý dělník vykonává svou práci. Jejich mzda závisí na počtu vyrobených jednotek za období jednoho měsíce. Za každý zpracovaný produkt je stanovená odměna v peněžní výši určené společností. Pokud např. skupina zaměstnanců zhotoví určitý výrobek, jehož výroba celému týmu zaručuje odměnu ve výši 100 000 Kč, je každému z nich tato odměna rozdělena předákem dle toho, jaký podíl měl jednotlivý dělník na produkci tohoto výrobku. Čím větší počet jednotek se skupině zaměstnanců podaří kvalitně a bez vad vyprodukovat, tím lépe jsou finančně ohodnoceni.

Stolárna, sklad, vývoj

Zaměstnanci pracující ve stolárně, skladu a v útvaru vývoje jsou placeni **časovou mzdou - hodinovou.**

Servis

Poslední skupinou spadající do dělnických pozic jsou pracovníci servisu. Jsou to převážně obsluhující a provozní zaměstnanci. Jejich odpovědností je v případě jakékoliv závady na produktu tento nedostatek odstranit a docílit tak původního bezvadného stavu.

Mzda je tvořena základní mzdovou sazbou stanovenou na měsíc plus procenta z fakturovaných peněz obdržených z poskytnutých služeb souvisejících s chodem a údržbou gastronomických zařízení.

3.5 Odměňování technicko-hospodářských zaměstnanců

Do této skupiny zaměstnanců patří obchodní zástupci, administrativní zaměstnanci, vedoucí jednotlivých středisek, střední management a top management.

Všichni tito pracovníci jsou odměňováni prostřednictvím časové mzdy na jeden kalendářní měsíc.

Obchodní zástupci mají kromě základní měsíční mzdové sazby také provize z prodeje. Konkrétně je jim udělena odměna **v podobě určitého procenta z marže prodaného výrobku**. Rozdíl pak spočívá v tom, zda obchodní zástupce operuje na domácím trhu či v zahraničí. Obchodnímu zástupci pracujícímu v tuzemsku je odměna za prodej poskytnuta až při obdržení finančních prostředků na konto zaměstnavatele ze strany kupujícího, což může mít i delší trvání. Naopak u zahraniční klientely má společnost sjednané pojištění v případě neplacení prostřednictvím garanční pojišťovny, která byla zřízena za účelem podpory prodeje do zahraničí a jejíž hlavní povinností je získat doposud neobdržené peníze od zahraničních zákazníků. V tomto případě je tu velká pravděpodobnost uhrazení v době splatnosti, a tudíž poskytnutí odměny obchodnímu zástupci včas.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení jsou placeni měsíční časovou mzdou. Krom této pevné složky mzdy jsou jim udělovány také prémie, které dosahují výše až 40% ze stanovené měsíční základní sazby. Opět jsou jim poskytnuty prémie v závislosti na faktorech typu ochota, přístup k práci atd. hodnocené výkonným ředitelem společnosti.

3.6 Realizace dotazníkové šetření

Dotazník se skládá ze dvou částí. První část obsahuje 26 otázek z oblasti odměňování zaměstnanců ve společnosti a druhá část je tvořena 5 identifikačními otázkami o respondentech. V dotazníku jsou položeny v rámci první části 3 otevřené otázky, 2 otázky, kde měli respondenti za úkol bodově ohodnotit jednotlivé varianty odpovědí, a zbývajících 21 otázek jsou uzavřené otázky.

Největší počet otázek obsahuje tyto varianty odpovědí - *ano, spíše ano, spíše ne, ne*. Další skupinu tvoří možnosti - *zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím* a varianty odpovědí - *ano/ne*.

Dotazníky byly odevzdány pracovníkům v tištěné formě. Na vyplnění dotazníků měli respondenti celý týden. Dotazník byl určen pouze dělnickým profesím. Byl předán 87 dělnickým zaměstnancům. Návratnost dotazníků byla 87%. Celkem tedy 76 pracovníků vyplnilo tento dotazník a vrátilo zpět.

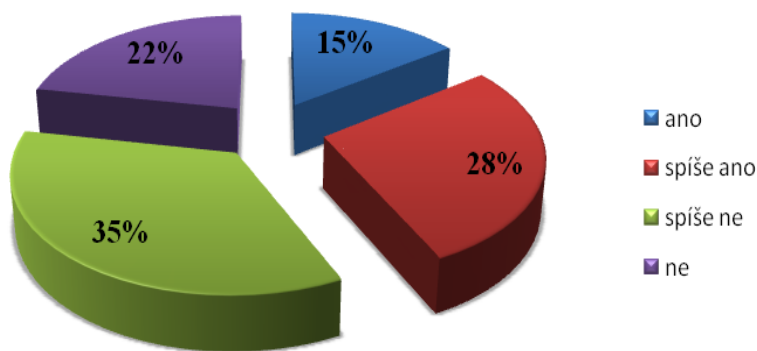
3.6.1 Vyhodnocování otázek z oblasti odměňování

Všech 26 otázek obsahuje komentáře získaných výsledků a pro lepší přehled jsou pod nimi zpracovány také grafy.

1. Pokládáte systém odměňování za jednoznačný a srozumitelný?

Na tuto otázku neodpověděl pouze jeden zaměstnanec z celkového počtu 76 respondentů. Největší počet respondentů, konkrétně 26 zaměstnanců, zvolilo odpověď „spíše ne“. Další nejčastěji označenou odpovědí bylo „spíše ano“, kterou vybralo 21 dotázaných. Systém odměňování pak nepokládá za jednoznačný a srozumitelný 17 respondentů.

Graf 3.1 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na srozumitelnost systému

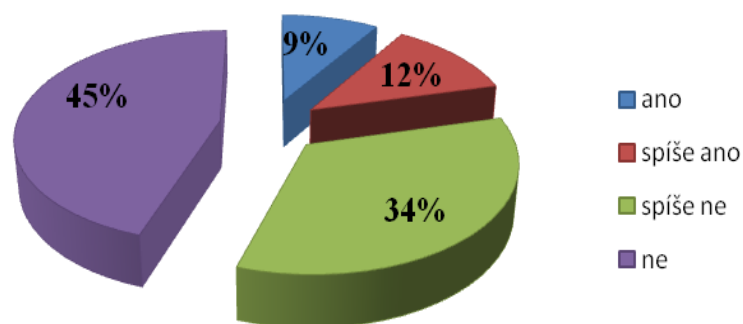


Zdroj: vlastní zpracování

2. Informuje vás vedení pravidelně o aktuálním systému odměňování ve vaší společnosti?

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Téměř polovina, a to 34 pracovníků tvrdí, že společnost pravidelně neinformuje své zaměstnance o aktuálním stavu systému odměňování. Dalších 26 dotazovaných se přiklání taktéž spíše k záporné odpovědi. Pouhých 7 zaměstnanců se domnívá, že jim jsou poskytovány nové informace v oblasti odměňování.

Graf 3.2 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na informovanost o aktuálním systému

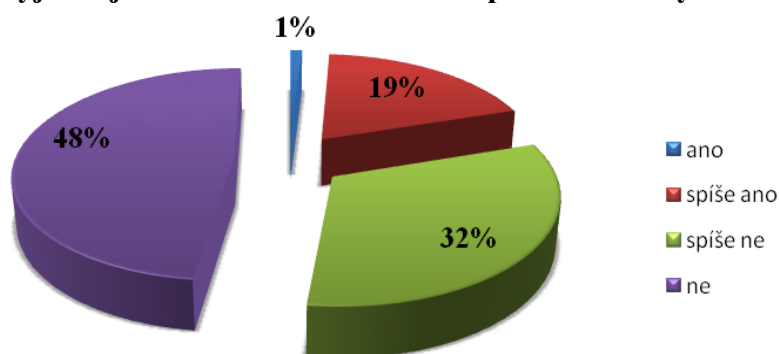


Zdroj: vlastní zpracování

3. Považujete systém odměňování ve vaší společnosti za spravedlivý?

Odpověď u této otázky nebyla označena jedním pracovníkem. Z počtu celkových 75 respondentů nepovažuje 36 respondentů současný odměňovací systém za spravedlivý. Další nejčastěji zvolenou odpovědí bylo „spíše ne“. Tudíž celkových 80% dotazovaných nemá pozitivní názor na současný systém odměňování. Za zcela spravedlivý systém pak pokládá pouze 1 zaměstnanec.

Graf 3.3 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na spravedlivost systému

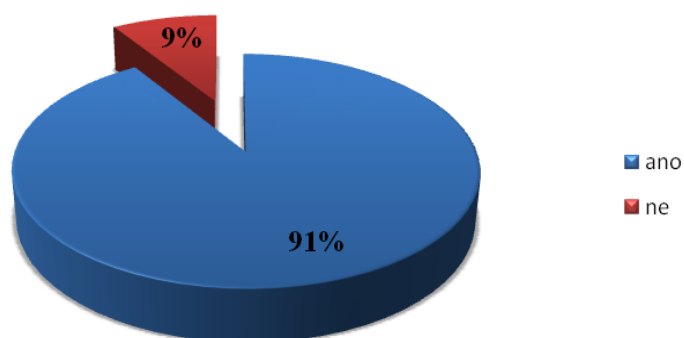


Zdroj: vlastní zpracování

4. Souhlasíte s tvrzením, že je potřebné, aby vaše společnost změnila stávající systém odměňování?

Tato otázka byla zodpovězena 75 respondenty. Drtivá většina, a to 91% souhlasí s tvrzením, že by měla společnost změnit současné odměňování zaměstnanců. Zbývajících 7 pracovníků je spokojených s aktuálním nastavením systému a nesouhlasí s tvrzením, že by mělo dojít ke změně v oblasti odměňování. Jsou to převážně zaměstnanci vývoje a skladu.

Graf 3.4 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na potřebu změny stávajícího systému

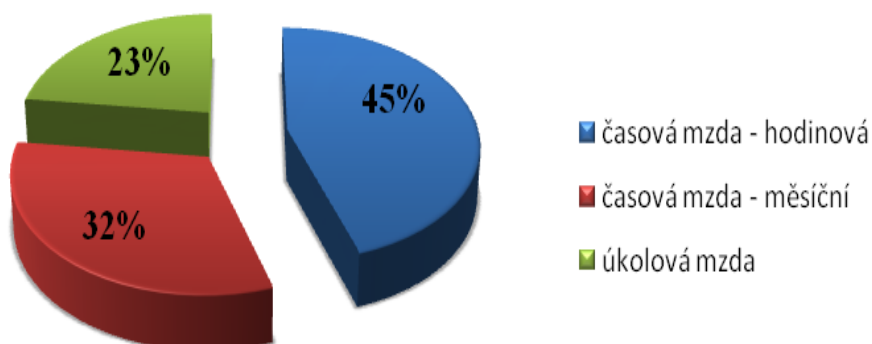


Zdroj: vlastní zpracování

5. Jakým typem mzdové formy jste v současnosti odměňován/a? Vyberte prosím jednu z následujících možností?

Tato otázka sloužila k tomu, aby si zaměstnanci uvědomili, jakým typem mzdové formy jsou nyní odměňováni. Na otázku nereagovali 2 zaměstnanci. Hodinově placeno je téměř 45% respondentů. Dalším nejčastěji užívanou mzdovou formou ve společnosti je časová – měsíční mzda a nejmenší počet dotázaných má úkolovou mzdu.

Graf 3.5 Schéma znázorňující procentuální podíl mzdových forem, kterými jsou zaměstnanci odměňováni

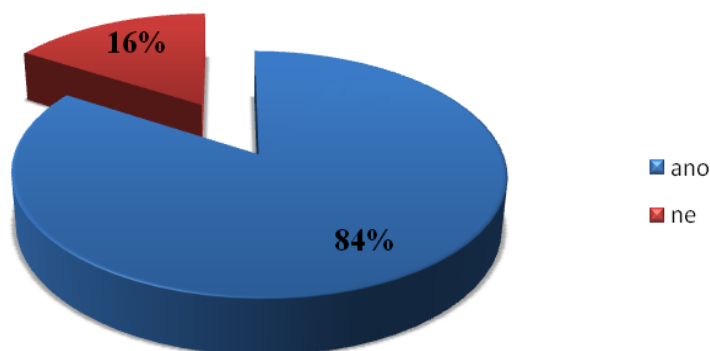


Zdroj: vlastní zpracování

6. Je podle vás typ mzdové formy, kterým jste odměňován/a, vhodný s přihlédnutím k vaší pracovní náplni?

Zde odpověděli všichni respondenti krom jednoho zaměstnance. Celkových 84% dotazovaných vnímá typ mzdové formy, kterým jsou odměňováni, jako vhodný. Naopak zbylých 16%, což představuje 12 zaměstnanců, nepovažuje typ mzdové formy dle jejich názorů za příliš vhodný s přihlédnutím k pracovní náplni.

Graf 3.6 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na vhodnost typů mzdových forem



Zdroj: vlastní zpracování

7. Pokud jste v otázce č. 6 zvolil/a odpověď ne, který jiný typ z výše uvedených by byl dle vás vhodnější a z jakého důvodu?

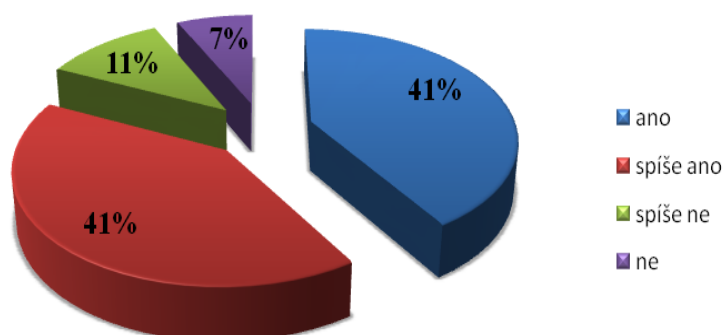
Tato otevřená otázka navazovala na předešlou otázku č. 6. Pokud respondenti zvolili odpověď „ne“, tedy, že podle nich není typ mzdové formy vhodný s přihlédnutím k práci, kterou vykonávají, byl jim zde poskytnut prostor pro svobodné vyjádření. Mohli odpovědět, jakou mzdovou formu by si raději představovali a z jakého důvodu.

Možnost odpovědi na tuto otázku využilo 7 respondentů z 12. Z toho např. 2 pracovníci montáže, kteří jsou odměňováni na základě úkolové mzdy, odpověděli, že „by byla vhodnější časová – hodinová mzda z důvodu špatně nastavené úkolové mzdy“. Další zaměstnanec, odměňován časovou mzdou – měsíční, pak uvedl, že dle jeho názoru „je vhodnější úkolová mzda s přihlédnutím k termínům zpracování úkolů (včasné – větší odměna)“.

8. Vyhovuje vám typ mzdové formy, kterým jste odměňován/a?

Na otázku, zda respondentům vyhovuje typ mzdové formy, reagovalo 75 zaměstnanců. Stejnému počtu označených odpovědí konkrétně 31 se dostalo oběma kladným variantám. Dohromady tedy 62, což činí 83 % dotazovaných, vyhovuje mzdová forma a naopak pouhých 13 pracovníků není spokojeno s danou formou odměny za odvedenou práci.

Graf 3.7 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda jim vyhovuje typ mzdové formy

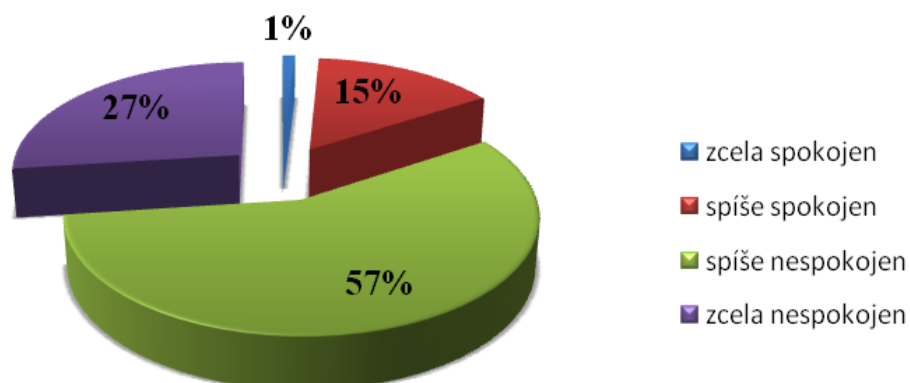


Zdroj: vlastní zpracování

9. Jste spokojen/á s výší vaší mzdy za vykonanou práci?

Zde se opět jeden z dotazovaných touto otázkou nezabýval. Z celkových 75 zaměstnanců je spíše nespokojeno 43 pracovníků. Zcela nespokojených s výší mzdy je 20 respondentů. Z čehož vyplývá, že 63 zaměstnanců, tedy 84%, považuje spíše výši poskytované mzdy za nedostačující. Naopak výše mzdy vyhovuje 12 pracovníkům.

Graf 3.8 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na výši jejich mezd

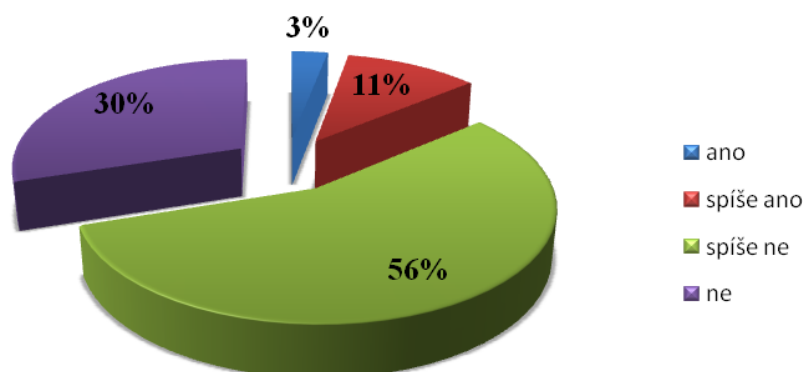


Zdroj: vlastní zpracování

10. Odpovídá výše vaší mzdy náročností práce, kterou vykonáváte?

Otázku č. 10 nevyplnili tři zaměstnanci. Dle 41 respondentů spíše neodpovídá výše mzdy náročnosti jejich práce. Dalších 22 pracovníků je názoru toho, že mzda není úměrná náročnosti výkonu, který musí odvádět na pracovišti. Dohromady 63 zaměstnanců má tedy spíše negativní postoj k této problematice. Kladně se vyjádřilo 10 respondentů. Z toho 2 jsou přesvědčeni, že výše mzdy odpovídá náročnosti práce.

Graf 3.9 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na výši jejich mezd ve srovnání s náročností práce

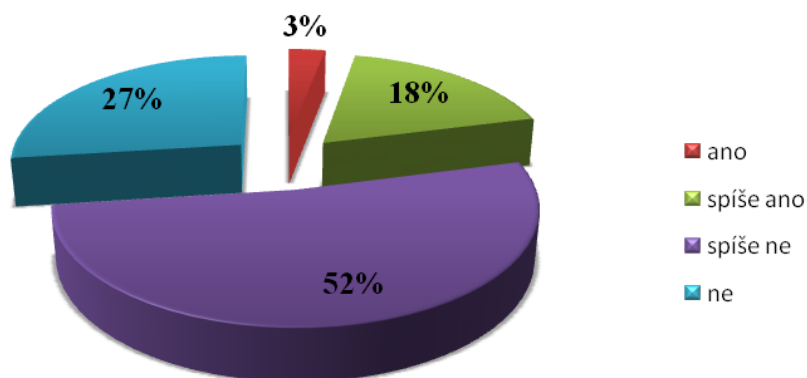


Zdroj: vlastní zpracování

11. Domníváte se, že je výše vaší mzdy srovnatelná se mzdou nabízenou okolními podniky?

Na tuto otázku odpovědělo 71 zaměstnanců. Z toho největší počet 37 zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“. Dalších 19 pracovníků se domnívá, že jejich výše mzdy není srovnatelná s okolními podniky. Celkových 56 dotazovaných, tedy 79%, nevnímá tu skutečnost, že je jejich mzda srovnatelná. Zbylých 15 zaměstnanců si myslí pravý opak.

Graf 3.10 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda je jejich mzda srovnatelná se mzdou okolních podniků

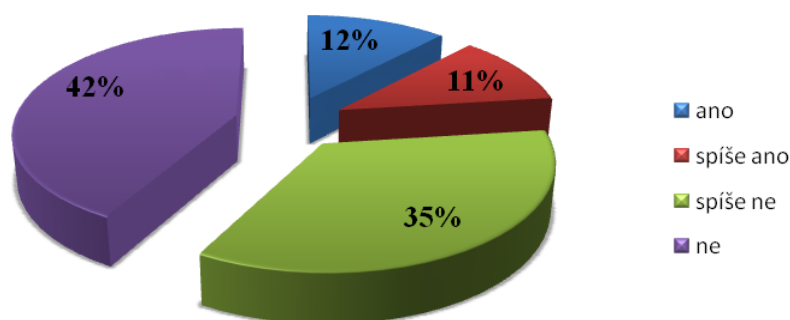


Zdroj: vlastní zpracování

12. Je pro Vás celková odměna za vykonanou práci v podniku motivující?

Ze 75 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, 32 zaměstnanců nepovažuje poskytovanou celkovou odměnu jako motivující. Za spíše nemotivující pak pokládá svou mzdu 26 zaměstnanců. Celkový počet negativních vyjádření tedy dosahuje 77%. Motivující celková odměna je pro 17 zaměstnanců. Z tohoto počtu 9 dotazovaných vnímá celkové odměny jako zcela motivující.

Graf 3.11 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda je pro ně celková odměna motivující



Zdroj: vlastní zpracování

13. Co by podle vás přispělo k větší motivaci zaměstnanců, aby odváděli lepší výkony?

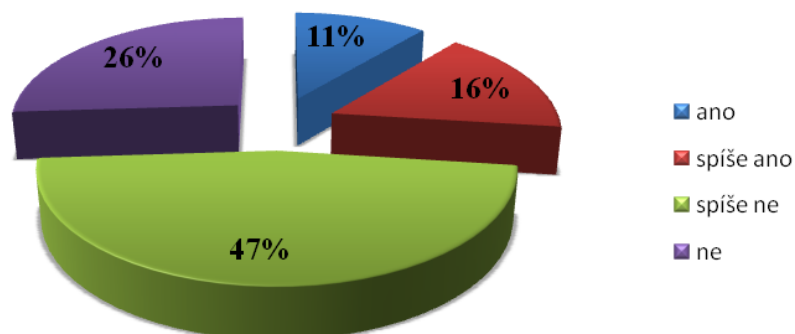
Tuto otevřenou otázku vyplnilo 49 zaměstnanců ze 76 respondentů. Tedy celkových 64% dotazovaných. Nejčastěji zvolenou odpovědí bylo to, že dle jejich názoru by přispěly k větší motivaci vyšší mzdy. Za takovýto motivační nástroj vedoucí k lepším výkonům na pracovišti považuje 22 zaměstnanců. Jako druhý nejčastěji vybraný motivační prostředek – benefity byly zvoleny dohromady 9 zaměstnanci. A třetím nejvíce voleným motivačním nástrojem byly prémie. Některé z dalších uvedených motivačních prostředků:

- nehmotné složky odměňování (uznání, slovní pochvala),
- lepší pracovní podmínky,
- lepší systém odměňování,
- předem daný systém odměňování,
- spravedlivé odměňování,
- jasné zadávání úkolů,
- osobní ohodnocení.

14. Domníváte se, že jste dostatečně seznámeni/a o podmínkách udělování pohyblivých složek mezd (prémie, příplatky)?

Na tuto otázku reagovalo 73 pracovníků. Jako nejvíce označována odpověď byla „spíše ne“. Konkrétně 34 dotazovaných se domnívá, že spíše nejsou dostatečně seznámeni o podmínkách udělování prémie a příplatků. Dalších 19 zvolilo jako odpověď „ne“. Dohromady 53, což je 73%, respondentů vnímá, že nejsou dostatečně informováni o takovýchto podmínkách.

Graf 3.12 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda jsou dostatečně seznámeni o podmínkách udělování pohyblivých složek mezd

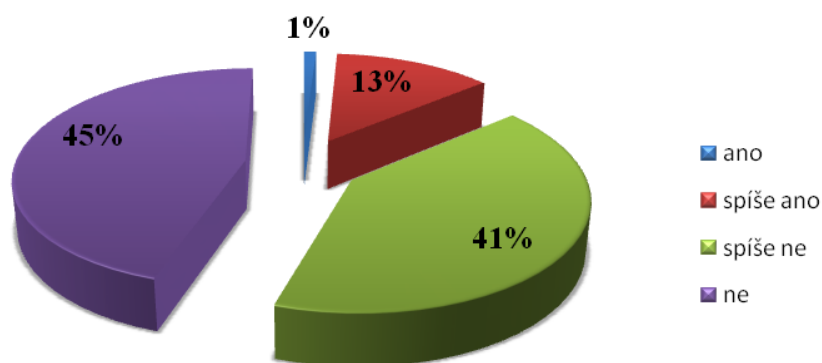


Zdroj: vlastní zpracování

15. Jsou podle vás pohyblivé složky mzdy (prémie, příplatky), kterými jste odměňován/a, dostačující?

Otázku č. 15 vynechalo 5 zaměstnanců. Ze 71 respondentů drtivá většina v počtu 61, což představuje 86%, je přesvědčeno, že pohyblivé složky mzdy jsou nedostačující. Respektive 32 pracovníků uvádí, že zcela nejsou dostačující a dalších 29 pak označili variantu „spíše ne“. Naopak „ano“ zvolil jeden zaměstnanec a „spíše ano“ vybralo 9 dotazovaných.

Graf 3.13 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda jsou pohyblivé složky mezd dostačující

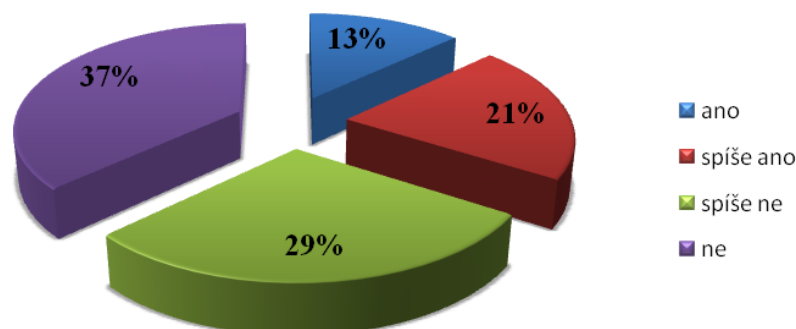


Zdroj: vlastní zpracování

16. Víte, co vše je potřebné splnit, aby vám byly uděleny prémie?

Touto otázkou se nezabývali 4 zaměstnanci. Z celkových 72 respondentů 27 pracovníků vůbec neví, co vše je potřebné splnit, aby jim byly poskytnuty prémie. Dalších 21 spíše netuší, co se od nich očekává, aby mohli získat prémie. Dohromady 48 zaměstnanců, tedy 67%, nemá povědomí o podmínkách udělení prémie. Naopak 24 zaměstnanců si je vědomo toho, co mají učinit, aby získali prémie.

Graf 3.14 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda ví, co vše je potřebné splnit k udělení prémie

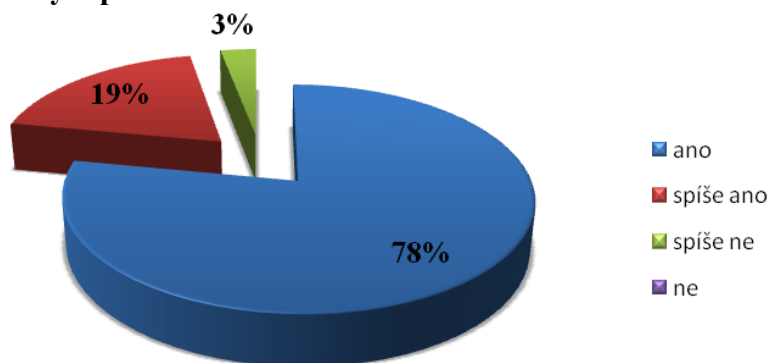


Zdroj: vlastní zpracování

17. Považujete za důležité, aby byly přesně a srozumitelně definovány podmínky k udělování prémie?

Zde odpovědělo 74 zaměstnanců. Z toho 58 zaměstnanců vyjádřilo svůj názor, že považují za důležité, aby byly jasné definovány podmínky k získávání prémie. „Spíše ano“ zvolilo 14 pracovníků. Drtivá většina s jasným výsledkem 97% se domnívá, že je důležité přesně definovat podmínky. Ani jeden pak z respondentů nevybral odpověď „ne“.

Graf 3.15 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda považují za důležité přesně definované podmínky k prémie



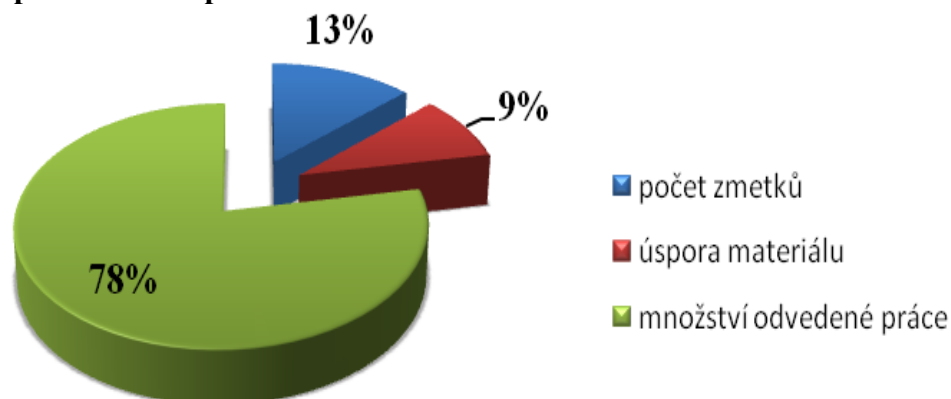
Zdroj: vlastní zpracování

18. Na základě kterého ukazatele by se mělo podle vás především rozhodovat o udělování prémie?

Na tuto otázku odpovědělo 63 zaměstnanců, z toho 4 respondenti zvolili všechny 3 možnosti, další 2 pak vybrali kombinaci těchto dvou ukazatelů – úspora materiálu a množství odvedené práce. Kombinaci počet zmetků a úspora materiálu zvolil 1 zaměstnanec a v neposlední řadě taktéž 1 pracovníkovi by vyhovovala varianta množství odvedené práce a počet zmetků. Ostatních 43 respondentů se přiklání k názoru, že by se mělo rozhodovat o prémiech na

základě množství odvedené práce. 7 respondentů je pro zavedení kritéria počtu zmetků a posledních 5 pro úsporu materiálu.

Graf 3.16 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců, na který z uvedených ukazatelů by měl být dán zřetel při udělování prémie

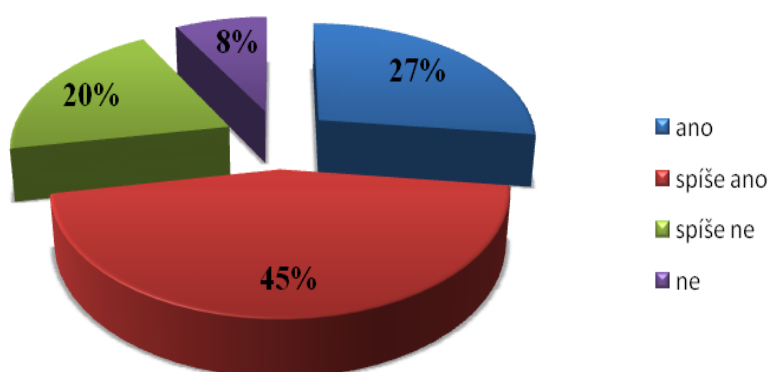


Zdroj: vlastní zpracování

19. Bylo by pro vás atraktivní, kdyby byly udělovány prémie také na základě úspory času, tedy v případě odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma?

Otázka č. 19 nevyplnilo 10 dotázaných. Pro 30 respondentů by bylo spíše atraktivní udělovat prémie na základě úspory času. Dalších 18 zaměstnancům považuje zcela za atraktivní odměňovat v případě úspory času. Celkem 73% pracovníkům by se líbilo zavést takovéto odměny. Pouhým 5 respondentů toto nepovažuje za atraktivní.

Graf č. 3.17 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na atraktivnost udělování prémie na základě úspory času



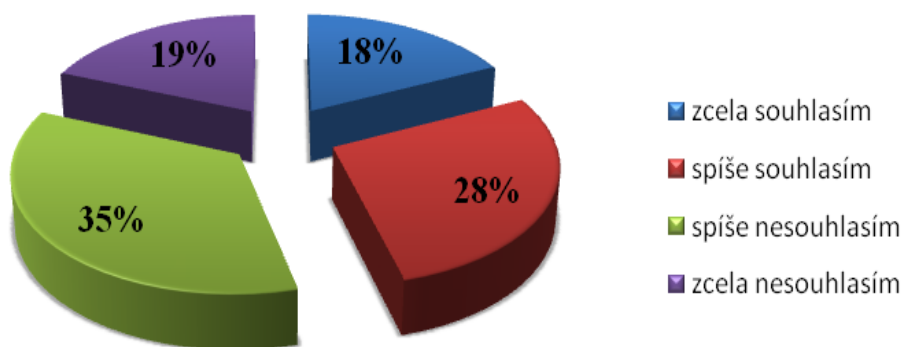
Zdroj: vlastní zpracování

20. Souhlasíte s tím, že by ve vaší organizaci měl být kladen větší důraz na uplatňování systému nehmotného odměňování, jako je udělování pochvaly, uznání či ocenění?

Na tuto otázku odpovědělo 72 pracovníků. Odpovědi byly velice vyrovnané, avšak nakonec se přiklonilo více respondentů k spíše negativnímu postoji, co se týče nehmotného

odměňování zaměstnanců. 25 dotázaných spíše nesouhlasí s tvrzením, že by se mělo vedení ve společnosti více věnovat pochvalám, ocenění atd., 14 pak zcela nesouhlasí s tímto postupem. Celkově tedy 38 pracovníků. Naopak kladně se vyjádřilo k této otázce celkem 33 respondentů, z čehož 13 zcela souhlasí a 20 spíše souhlasí.

Graf 3.18 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na uplatňování systému nehmotného odměňování, jako je udělení pochvaly, uznání atd.



Zdroj: vlastní zpracování

21. Ohodnoťte, prosím, míru významnosti k následujícím složkám nehmotného odměňování na stupnici 1 -7? (nejvýznamnější = 7 a nejméně významná = 1)

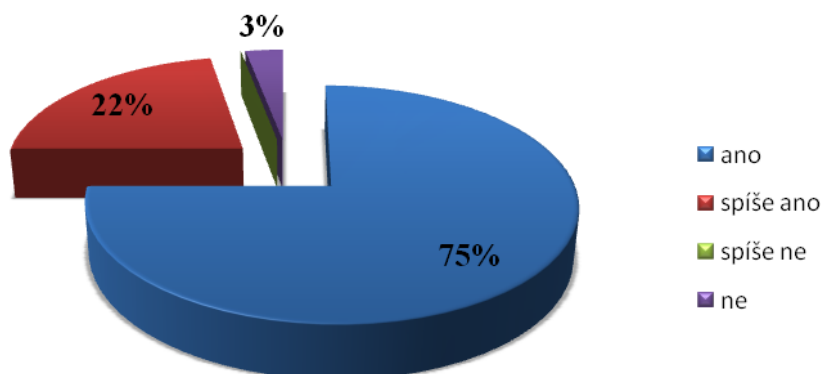
V této otázce měli respondenti za úkol ohodnotit jednotlivé uvedené složky nehmotného odměňování a přiřadit k nim body na stupnici od 1 do 7, kdy 1 znamenala nejméně významnou složku a 7 naopak nejvýznamnější. Na otázku neodpovědělo 20 dotazovaných.

Nejdůležitější složkou nehmotného odměňování představuje pro zaměstnance ocenění. Dále by respondenti uvítali větší odpovědnost a svěřeni náročného projektu. Poté je pro ně důležité, aby byla práce rozmanitější. Pro zaměstnance je pak už méně významná větší samostatnost a uznání. Za nejméně důležitou považují slovní pochvalu.

22. Máte zájem o to, aby Vaše firma nabízela zaměstnanecké výhody?

Na otázku, zda by zaměstnanci měli zájem o to, aby firma nabízela benefity, odpověděli všichni dotazovaní zaměstnanci. Většina z nich, a to 57 respondentů chce, aby jim byly poskytovány výhody. Dalších 17 vybralo možnost „spíše ano“. Zaměstnanci v celkovém počtu 97% by mělo zájem o benefity. Pouze 2 respondenti by tuto nabídku nepřijali.

Graf 3.19 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda by měli zájem o to, aby firma nabízela benefity

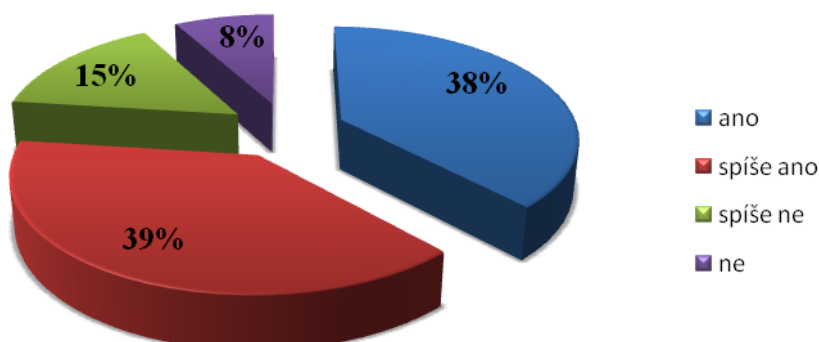


Zdroj: vlastní zpracování

23. Je pro Vás důležité při rozhodování o ucházení se o nové pracovní místo či nikoliv, zda daná firma nabízí zaměstnanecké výhody?

Zde označili odpověď všichni zaměstnanci. Z toho 30 považuje za spíše důležité při rozhodování u ucházení se o pracovní místo, zda firma nabízí benefity a pro dalších 29 je to zcela významné. Naopak 17 respondentů není ovlivněno tím, jestli firma poskytuje či ne výhody.

Graf 3.20 Schéma vyjadřující názor zaměstnanců na to, zda by se při ucházení o nové pracovní místo rozhodovali na základě toho, jestli firma nabízí benefity či ne



Zdroj: vlastní zpracování

24. *Následující zaměstnanecké výhody ohodnoťte a seřad'te prosím dle důležitosti, kterou k nim přikládáte. (11 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitá)*

V této otázce měli zaměstnanci ohodnotit a seřadit výhody na bodové stupnici od 11 do 1 dle důležitosti, kterou k nim přikládají. Přičemž hodnota 11 představovala nejdůležitější výhodu a naopak 1 tu nejméně důležitou. Zde odpovědělo 68 zaměstnanců ze 76. Umístění jednotlivých výhod od nejvýznamnější po nejméně významné je následující:

- třináctý plat,
- 5 týdnů dovolené,
- penzijní připojištění,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na stravenky,
- příspěvek na dopravu,
- životní pojištění,
- jazykové a odborné kurzy,
- pružná pracovní doba,
- firemní telefon,
- služební auto sloužící i k soukromým účelům.

25. *Které další zaměstnanecké výhody byste rádi využíval/a?*

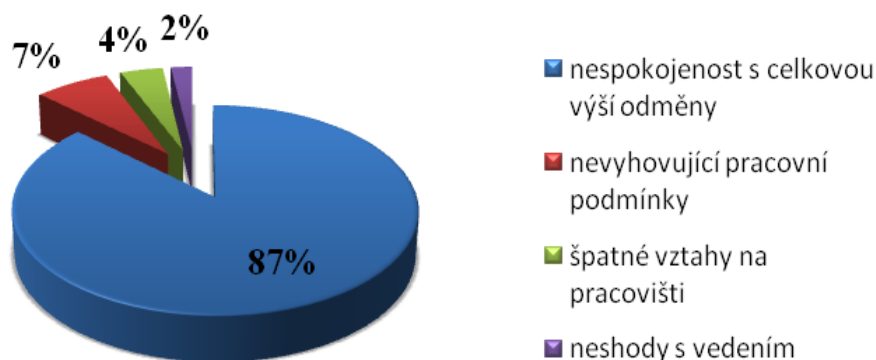
Na tuto otevřenou otázku odpovědělo pouze 12 zaměstnanců. Některé jejich odpovědi jsou následující:

- mimopracovní aktivity,
- firemní rekreace, zájezdy na gastronomické veletrhy,
- rodinné, společné akce – víkendy (i sportovní),
- zvýhodněné paušály,
- stravenky,
- penzijní připojištění,
- možnost výroby výrobku za zvýhodněnou cenu,
- příspěvky na volnočasové aktivity,
- kulturní akce.

26. Pokud byste přemýšlel/a o odchodu, prosím vyberte jednu z možností pravděpodobné příčiny

Na poslední otázku v oblasti odměňování zaměstnanců odpovědělo 60 pracovníků. Z tohoto počtu by 26 respondentů ukončilo pracovní poměr z důvodu nespokojenosti s celkovou výší odměny za odváděnou práci. Dalším nejčastěji uváděnou příčinou odchodu by byly nevyhovující pracovní podmínky. Poté špatné vztahy na pracovišti a jako poslední nejméně volený důvod jsou neshody s vedením. Několik respondentů vybralo opět vícero možností. 3 zaměstnanci zvolili kombinaci těchto příčin – nespokojenost s výší odměny a nevyhovující podmínky, dále pak 1 respondent vybral 3 možnosti najednou – nevyhovující podmínky, špatné vztahy na pracovišti a neshody s vedením. Poslední dotazovaný by přemýšlel o odchodu ze dvou důvodů, a to nespokojenost s výší odměny a kvůli případným neshodám s vedením.

Graf 3.21 Schéma znázorňující skutečnost, z jakého důvodu by zaměstnanci ukončili pracovní poměr



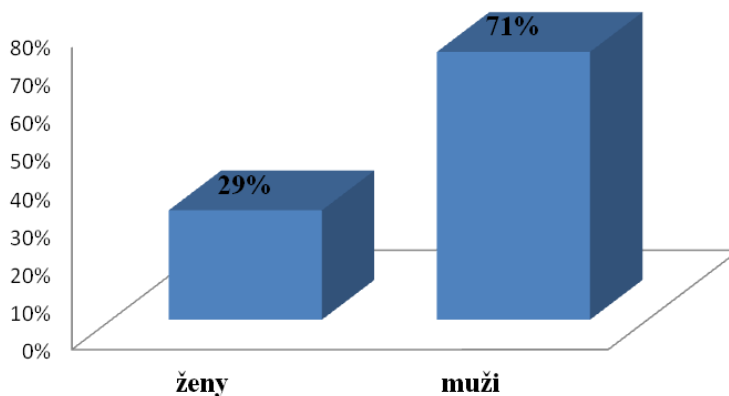
Zdroj: vlastní zpracování

3.6.2 Vyhodnocení dotazníku - identifikační otázky

1. Jaké je vaše pohlaví?

Na otázku reagovalo 58 zaměstnanců. V zastoupení 71% mužů a 29% žen.

Graf 3.22 Pohlaví dotazovaných zaměstnanců

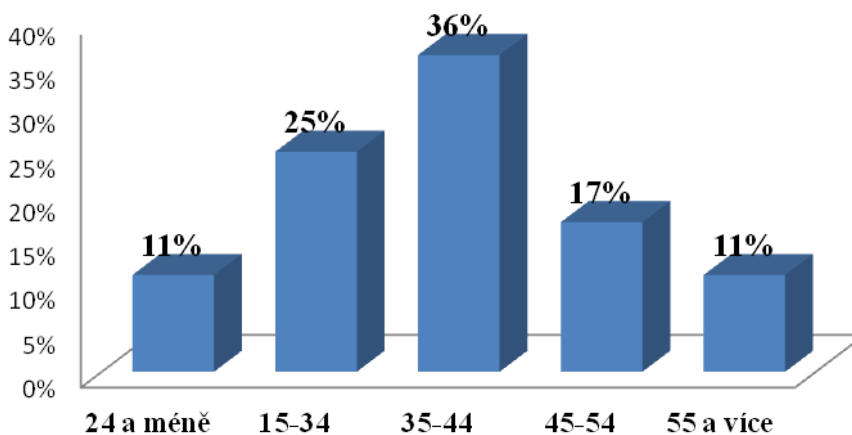


Zdroj: vlastní zpracování

2. Kolik je vám let?

Otázku č. 2 vynechalo 20 respondentů. 20 pracovníků je ve věku mezi 34 až 44 lety. U 14 dotazovaných se pohybuje věk mezi 25 - 34 lety. Dalších 6 respondentů je ve věku 24 a méně a taktéž 6 zaměstnanců zastupuje věkovou kategorii 55 a více.

Graf 3.23 Věk dotazovaných zaměstnanců

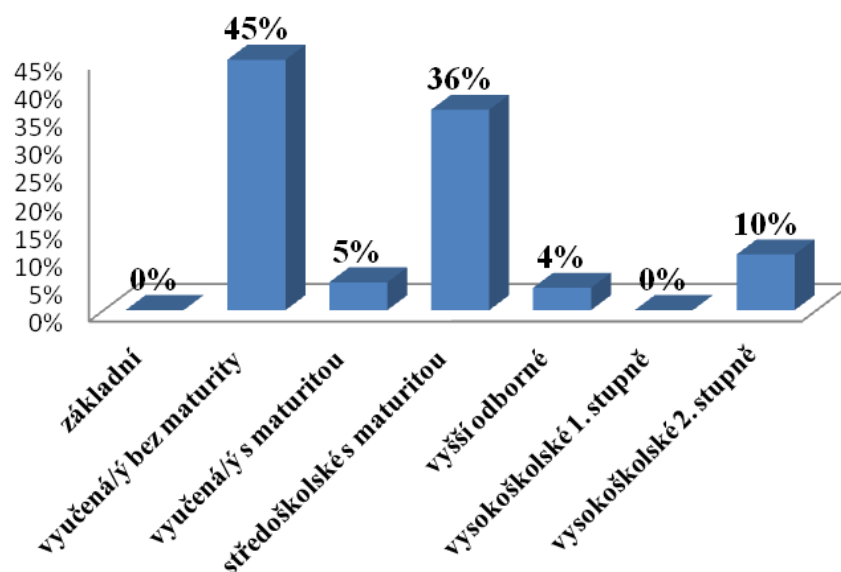


Zdroj: vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Na tuto otázku neodpovědělo 18 zaměstnanců. Z celkových 58 respondentů je největší počet vyučených bez maturity, a to v počtu 26 respondentů.

Graf 3.24 Vzdělání dotazovaných zaměstnanců

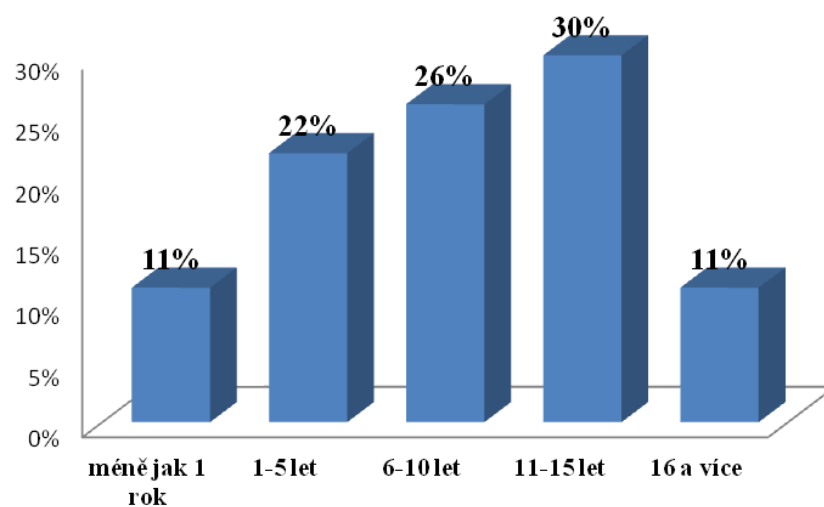


Zdroj: vlastní zpracování

4. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti ABC, s.r.o.?

Zde reagovalo 57 zaměstnanců. Zastoupení v počtu odpracovaných let je poměrně vyrovnané.

Graf 3. 25 Působení dotazovaných zaměstnanců ve společnosti



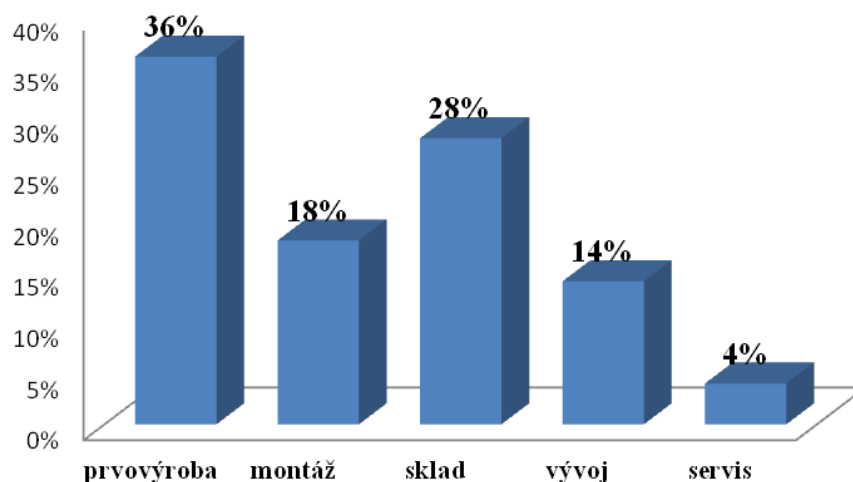
Zdroj: vlastní zpracování

5. Pod jaké oddělení v současné době spadáte v rámci vaší pracovní pozice?

Na otázku, pod jaké oddělení zaměstnanci současně spadají, se nevyjádřilo 26 zaměstnanců.

Odpovědělo 50 respondentů.

Graf 3.26 Výrobní oddělení v rámci pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

3.6.3 Souhrn výsledků z dotazníkového šetření

Na základě získaných výsledků z dotazníků byly zjištěny tyto skutečnosti:

- téměř všichni dotazovaní zaměstnanci považují za potřebné zaměnit stávající systém odměňování,
- 80% respondentů nepovažuje systém za spravedlivý,
- kolem 85% vnímá typ mzdové formy za vhodný s přihlédnutím k jejich pracovní činnosti a také jim tato forma vyhovuje,
- nadpoloviční většina zaměstnanců nezná podmínky k udělování prémie či příplatků,
- téměř všichni pracovníci považují za důležité vytvořit přesně a jasně podmínky získávání prémie a příplatku,
- kolem 90% dotazovaných se domnívá, že prémie a příplatky nejsou dostačující,
- zaměstnanci mají v drtivé většině zájem o to, aby začal podnik uplatňovat zaměstnanecké výhody,
- téměř každý druhý zaměstnanec by uvítal i nehmotné odměňování.

4 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Opatření se budou týkat pracovníků zastávajících dělnické pozice.

Dle názorů zaměstnanců vycházejících z výsledků dotazníkového šetření, má systém odměňování v podniku v některých oblastech nedostatky. Jedná se to tyto:

- informovanost,
- motivace zaměstnanců,
- pohyblivé složky mezd - prémie,
- zaměstnanecké benefity,
- nehmotné složky odměňování.

4.1 Informovanost

Tato oblast by se nemusela zdát jako přespříliš významná k dosažení lepšího a dokonalejšího systému odměňování zaměstnanců, avšak její nedostatek může způsobit nedůvěru zaměstnanců k podniku. Pracovníci nabývají dojmu, že nejsou respektováni, a chybí jim pocit soudržnosti. Důvěra by mohla být získána tím, že zaměstnanci budou např. zapojováni do různých vzdělávacích či zlepšovacích projektů, jako realizování dotazníkového šetření zjišťující spokojenost v různých oblastech atd.

Zaměstnanci se domnívají, že nejsou informováni o nových záležitostech týkajících se odměňování zaměstnanců. Je to jeden z možných důvodů, proč také nepovažují systém za spravedlivý.

4.1.1 Informovanost o výších mezd okolních podniků

Zaměstnanci na otázku, zda je jejich mzda srovnatelná se mzdou jiných podniků, uvedli, že spíše není. Negativní pohled je nejspíše dán neinformovaností, co se týče výše mezd v konkurenčních firmách.

Tento nedostatek může být odstraněn tím, že firma začne uplatňovat pravidelná a oficiální mzdová šetření, kdy na základě určitých prostředků zjistí skutečnou výši mezd u jednotlivých pracovních pozic. Poté provede srovnání, zda opravdu nejsou mzdy příliš nízké či naopak zda firma neposkytuje svým zaměstnancům velmi dobré platové podmínky.

V tomto případě se pak otázkou nízké mzdy, kterou zde zaměstnanci většinou považují, se nemusí tolik zabývat. Pokud výsledky ze mzdových šetření ukážou, že firma nabízí srovnatelnou výši mzdy, je velmi důležité o této skutečnosti zaměstnance informovat.

Šetření by se měla provádět jednou ročně. Na konci roku by bylo úkolem vedoucích jednotlivých středisek na poradě s tímto zaměstnanci seznámit. Podnik tak docílí toho, že zaměstnanci budou zbaveni mylných představ o výši průměrných hrubých mezd.

4.1.2 Informovanost o pracovních výkonech zaměstnanců

Dalším opatřením, prostřednictvím kterého by mohlo být dosaženo větší celkové efektivnosti na pracovišti, je informovat zaměstnance o jejich přístupu k práci. To znamená hodnotit jejich pracovní výkon. Mělo by se jim dostávat informací o tom, co dělají nebo naopak nedělají špatně. Touto zpětnou vazbou se mohou prohloubit vztahy mezi nadřízeným a podřízenými. Komunikace mezi zaměstnanci zabrání chaotickému jednání a odstraní nejasnosti vznikající jejím nedostatečným množstvím.

Seznámit zaměstnance o jejich případných nedostatcích by bylo vhodné alespoň jednou měsíčně. V návaznosti na hodnocení výkonů jednotlivých pracovníků, by také vedení na konci roku odměnilo zaměstnance prostřednictvím nehmotných složek odměňování.

4.1.3 Informovanost o pohyblivých složkách mezd

Co se týče informovanosti o pohyblivých složkách mezd, je nadpoloviční většina zaměstnanců toho názoru, že dostatečně nezná podmínky udělování prémie či příplatků.

Je to dáno převážně tím, že společnost nemá zcela přesně ustanovený srozumitelný systém v udělování prémie pro všechny zaměstnance. Po provedení případných změn je zapotřebí, aby vedení dalo na vědomí svým podřízeným, jakým způsobem mohou získat prémie, či jiné typy odměň.

Realizace opatření vedoucích k lepší informovanosti není náročná jak z hlediska časového, tak z hlediska potřebného personálního zajištění. Opatření tohoto druhu je možno zavést v podstatě ve velmi krátké době, kdy by nejvyšší vedení mělo seznámit vedoucí jednotlivých středisek s tímto jejich novým úkolem.

4.2 Motivace zaměstnanců

Zhruba 80% dotazovaných nevnímá současný systém za motivující. Většina zaměstnanců odpověděla, že k větší motivaci by přispělo zvýšení jejich současné mzdy. Zde však narážíme na problém, kdy v případě navýšení mzdy by byl zaměstnanec sice motivován, ale pouze z krátkodobého hlediska. Po chvíli by danou výši mzdy považoval za zcela přirozenou a opět by požadoval další zvýšení. Jak tedy zaměstnance motivovat k lepším výkonům z dlouhodobějšího hlediska?

Jedním z návrhů, jak motivovat zaměstnance dělnických profesí je, že zaměstnancům by byly vedením stanoveny cíle, kterých by měli dosáhnout během určité doby. Vedoucí jednotlivých středisek by měli za úkol navrhnout na základě např. předpokládaného plánu výroby vycházejícího z celkové strategie společnosti určité cíle, které by vedly k zajištění očekávaných výsledků.

Na začátku roku by zaměstnanci všech středisek obdrželi výčet několika cílů, při jejichž splnění by zaměstnancům byla zaručená peněžní odměna. Doba plnění by závisela na potřebách podniku.

Na konci daného období by byly vedoucími středisek vyhodnoceny výsledky, tedy do jaké míry byly cíle splněny nebo zda vůbec. Cíle se mohou týkat např. produktivity práce v týmech, kvality výroby či stanovení individuálních cílů. Cíle by měly být specifické a měřitelné vedoucími pracovníky. Je ovšem nutno dodat, že tato forma motivace by nebyla povinná.

Konkrétně by se jednalo o to, že by byl zaměstnancům předložen návrh ke splnění 4 cílů za období 3 měsíců. Po třech měsících by byla nadřizovanými vyhodnocena práce zaměstnanců, kteří také rozhodnou, zda bylo všech cílů dosaženo. Podnik může odměnit své zaměstnance za splnění nejen všech 4 cílů, ale také v případě splnění nižšího počtu. Jelikož se jedná o poměrně náročnější podmínky k získání této odměny, je důležité také adekvátně zaměstnance ocenit.

Tab. 4.1 Návrh výše peněžní odměny za splnění cílů

Splnění cílů	Peněžní odměna
Splnění všech 4 cílů	5000 Kč
Splnění 3 cílů	3000 Kč
Splnění 2 cílů	2000 Kč
Splnění 1 cíle	500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

K realizaci dosažení větší motivace prostřednictvím nadefinování cílů je zapotřebí, aby byli opět zapojeni všichni vedoucí pracovníci, kteří by na základě schválení nejvyššího vedení v čele s výkonným ředitelem uvedli tento projekt do reality a vytvořili potřebné podmínky s ohledem na stávající situaci. Z časového hlediska by realizace tohoto opatření měla delší trvání než v případě zavedení lepší informovanosti na pracovišti. Projekt by měl být realizován především v době, kdy firma předpokládá nárůst zakázek nebo se ocitá v různých krizových momentech.

4.3 Pohyblivé složky mezd – prémie

Dalším formou motivace je správné nadefinování pohyblivých složek mezd. V podniku není vytvořen přesný a srozumitelný systém v udělování prémie. Prémie doposud získávají jen vedoucí pracovníci a zaměstnanci prvovýroby, a to na základě subjektivního hodnocení nadřízených. Tento stávající systém může být vnímán zaměstnanci jako nespravedlivý a nemotivující. Drtivá většina zaměstnanců považuje za velmi důležité, aby byly v podniku vytvořeny jasné podmínky k získání prémie, které by měly mít odpovídající hodnotu k dané práci.

Jedna z možných příčin neuspokojujícího odměňování může být ta, že v podniku nejsou určené tzv. prémiové ukazatelé, prostřednictvím kterých by byli zaměstnanci odměňováni. Nyní budou jednotlivým výrobním střediskům doporučena určitá kritéria pro udělování prémie.

Zaměstnanci prvovýroby a stolárny

Zaměstnanci prvovýroby a stolárny by mohli získat prémie na základě těchto specifikovaných kritérií:

- počet zmetků,
- počet vyrobených jednotek přesahující rámec stanovené normy,
- úspora materiálu.

Tab. 4.2 Zmetkovost

Počet zmetků z celkového počtu vyrobených jednotek v procentech	Výše prémie
5 – 10%	500 Kč
0 – 5%	1000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.3 Počet vyrobených jednotek

Počet vyrobených jednotek navíc v procentech	Výše prémie
5 – 10%	500 Kč
10 – 15%	1000 Kč
15 – 20%	1500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci montáže

Tito zaměstnanci jsou odměňováni na základě skupinové úkolové mzdy. Tento typ mzdové formy zastupuje roli motivačních premií. Ovšem všichni zaměstnanci by měli mít možnost získat prémie, aby byl systém odměňování považovaný za více spravedlivý.

Jedním z návrhu by mohlo být individuální hodnocení jednotlivých pracovníků v týmu. Každý tým by měl svého vedoucího, který by byl určen vedoucím daného střediska. Vedoucí týmu by měl splňovat určité předpoklady k tomu, aby byl výkon každého zaměstnance správně a odpovědně hodnocen. Výkon by měl být posuzován na základě některých těchto kritérií:

- ochota spolupráce v týmu - týmovost, schopnost bezproblémové spolupráce,
- aktivnost pracovníka - úspora času v rámci přiděleného úkolu,

- kvalita odvedené práce - minimální zmetkovost,
- přístup k práci (docházka, dodržování bezpečnosti práce) - minimální porušení.

Na konci každé směny by svědomitě vyhodnotil přístup jednotlivého zaměstnance a na základě pravidelného plnění určitých kritérií během 1 měsíce by vedoucímu střediska doporučil udělení prémie. Zaměstnanci by obdrželi prémie ve výši 5% z obdržené úkolové mzdy. Vedoucímu týmu by pak měla být udělena odměna ve výši 2000 Kč.

Zaměstnanci vývoje

Zaměstnanci úseku vývoje by mohli být odměněni na základě těchto prémiových ukazatelů:

- návrh na zlepšení postupu výroby,
- návrh inovace určitého typu výrobku.

Tab. 4.4 Návrh výše peněžní odměny za zlepšovací postupy

Zlepšovací návrhy	Výše odměny
Návrh na realizovatelné zlepšení postupu výroby	2000 Kč
Návrh realizovatelné inovace určitého typu výrobku	5000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení lepšího systému pohyblivých složek mezd konkrétně prémie je z hlediska finančního poměrně náročnou záležitostí. Avšak realizace tohoto opatření se zdá být velmi žádoucí ze strany zaměstnanců. Po zvážení všech možností podniku, by systém prémie mohl být změněn už v následujícím roce.

4.4 Zaměstnanecké benefity

Podnik krom příspěvku na stravování neposkytuje svým zaměstnancům žádné jiné benefity. Z výsledků dotazníků však vyplynulo, že téměř všichni, a to 97% dotazovaných, by mělo zájem o to, aby firma nabízela benefity. Zaměstnanecké výhody představují v dnešní době velmi dobrý způsob, jak si vytvořit určitou image, zvýšit atraktivnost a tak přilákat potenciální zaměstnance. Jen kolem 80% respondentů uvedlo, že považují za důležité při rozhodování o ucházení se o práci, zda firma nabízí benefity či ne.

Dle názoru zaměstnanců na jednotlivé uvedené benefity v dotazníku bude nyní předložen návrh na zavedení plošného systému zaměstnaneckých výhod. Důvodem, proč není navržen

volitelný systém zaměstnaneckých benefitů, je menší finanční náročnost a dosavadní nezkušenost podniku s poskytováním výhod.

Je ovšem nutno dodat, že pracovníci mají v oblibě zejména peněžní benefity a to navíc daňově neuznatelné. Organizace se v případě úmyslu zavést systém výhod musí rozhodnout, zda bude jednat v zájmu zaměstnanců, nebo začne nabízet takové benefity, které nejsou pro zaměstnance příliš hodnotné.

13. plat

Přestože tento benefit nebude zahrnut do návrhu zavedení systému výhod, je důležité se o něm zmínit, a to z důvodu jeho největší oblíbenosti. Ta je dána potřebou zaměstnanců mít hmotné peněžní zajištění. Zaměstnanecká výhoda 13. platu je velkým lákadlem pro všechny potenciální zaměstnance.

Navzdory jeho oblíbenosti, by však zavedení 13. platu nebylo pravděpodobně tím nejvhodnějším řešením vedoucí k zajištění větší motivace zaměstnanců. Firma by musela za prvé vynaložit nemalé finanční prostředky a za druhé by to z dlouhodobého hlediska nemělo takový přínos jako v případě vynaložení peněžních prostředků do pohyblivých složek mezd. Alternativou by mohl být např. vánoční příspěvek, který by nebyl natolik nákladný.

5 týdnů dovolené

Pro začátek by podnik mohl uvažovat především o realizaci poskytnutí benefitu 5 týdnů dovolené svým zaměstnancům namísto dosavadních 4 týdnů. Tento benefit je na základě vyhodnocených dotazníků velmi žádaný.

Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou je velmi atraktivním benefitem pro zaměstnance podniku. Jeho nevýhoda však spočívá v poměrně velké finanční náročnosti. Příspěvek na dovolenou by mohl být proto poskytnut jen těm zaměstnancům, kteří pracují ve firmě více než 5 let. V závislosti na počtu odpracovaných let by pak byly příspěvky navyšovány. Byla by to určitá forma odměny za jejich věrnost. Příspěvky by byly zaměstnancům poskytnuty na počátku roku v jejich plné výši. V následující tabulce budou uvedeny návrhy výše příspěvků pro jednotlivé kategorie zaměstnanců.

Tab. 4.5 Návrh výše příspěvků na dovolenou

Počet odpracovaných let	Výše příspěvků na rok
5 – 10 let	2000 Kč
11 – 15 let	3000 Kč
16 a více	4000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.6 Předpokládaná výše celkových nákladů na realizaci benefitu - příspěvek na dovolenou

	Odhadovaný počet zaměstnanců	Roční náklady na příspěvky
5 – 10 let	20	40000 Kč
11 – 15 let	28	84000 Kč
16 a více	6	16000 Kč
Celkem	54	140 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na dopravu

Zaměstnanci by rovněž ocenili, kdyby jim byl poskytnut příspěvek na dopravu. Náklady na dopravu se totiž zvyšují z důvodu rostoucích cen pohonných hmot. Podnik by mohl přispět těm zaměstnancům, kteří dojíždějí z větší vzdálenosti do místa výkonu práce. Konkrétně by se jednalo o návrh výše příspěvků na dopravu uvedený v následující tabulce.

Tab. 4.7 Návrh výše příspěvků na dopravu

Počet kilometrů	Výše příspěvků na rok
5 km	1200 Kč
10 km	2400 Kč
15 km	3600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.8 Předpokládaná výše celkových nákladů na realizaci benefitu - příspěvek na dopravu

	Odhadovaný počet zaměstnanců	Roční náklady
5 km	20	24 000 Kč
10 km	23	55 200 Kč
15 km	6	21 600 Kč
Celkem	49	100 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zavedení systému zaměstnaneckých výhod s nabídkou všech tří zaměstnaneckých benefitů by musely být vynaloženy finanční prostředky v této výši:

Tab. 4.9 Celková výše finančních nákladů na zavedení všech 3 benefitů

Benefity	Výše nákladů na rok
5 týdnů dovolené	-
Příspěvek na dovolenou	140 000 Kč
Příspěvek na dopravu	100 800 Kč
Celkem	240 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Začít uplatňovat alespoň některé z výhod je na základě vyjádření zaměstnanců v dotazníkovém šetření velmi potřebné. K realizaci takového projektu by měla být zapotřebí spolupráce nejvyššího vedení společně se zaměstnanci ekonomického oddělení a personálního úseku. Příprava k realizaci opatření není časově náročná. Velká nevýhoda je spatřována ve finanční náročnosti.

4.5 Nehmotné složky odměňování zaměstnanců

I přesto, že nehmotné odměňování není pro naprostou většinu zaměstnance zase až tak atraktivní formou motivace, najdou se i tací, kteří tento způsob ocení. Proto také bude této oblasti věnována pozornost a budou zde navržena určitá opatření.

Dle výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření by si zaměstnanci nejvíce vážili ocenění. K ocenění zaměstnanců by mělo docházet alespoň jednou za rok. Úkolu by se měli zhostit

vedoucí jednotlivých středisek. Hodnocení by se mělo uskutečnit na poradě určené pro dělníky, kde by zaměstnanec nebo zaměstnanci získali diplom za svědomitý přístup a vynikající výsledky odváděné na pracovištích během celého roku.

Zároveň by zde vedoucí zrekapitulovali celkové počínání firmy za uplynulý rok. Zhodnotili by přístup k práci všech dělníků a pokusili by se zaměstnance seznámit s chystanými opatřeními, kde by také nastínili celkovou strategii firmy. Zaměstnancům by byl poté poskytnut prostor pro připomínky či návrhy.

Dále by mohlo být zaměstnancům umožněno se zapojovat do větších projektů, aby získali pocit důležitosti ve firmě. I když není slovní pochvala pro zaměstnance příliš hodnotná, přesto by měli vedoucí pracovníci občas této nehmotné složky využít a udělit zaměstnanci pochvalu.

Nehmotné odměňování má spoustu výhod. Z finančního hlediska není pro podnik nikterak zatěžující. Z hlediska času je možné začít toto opatření uplatňovat ihned. Úkol nehmotně odměňovat své zaměstnance by měl být svěřen opět vedoucím jednotlivých středisek, protože jen tito zaměstnanci jsou v každodenním styku s dělníky.

5 Závěr

Tato diplomová práce je věnována tématu řízení lidských zdrojů, a to konkrétně oblasti odměňování zaměstnanců. Přestože je ve většině podniků, co se týče personalistiky, zaznamenáván pokrok zahrnující např. to, že zaměstnavatelé usilují o získání těch nej kvalitnějších potencionálních zaměstnanců formou uplatňování různých nejnovějších testovacích metod či vytváření systému atraktivních zaměstnaneckých výhod, jako odměna za věrnost, je v některých firmách tato problematika řízení lidských zdrojů ještě stále podceňována.

Odměňování zaměstnanců přitom patří mezi jednu z nejvýznamnějších personálních činností, na kterou by měl každý podnik soustředit svou pozornost. Jedním z nejdůležitějších důvodů je to, že pokud zaměstnanec získává spravedlivou celkovou odměnu za odváděný pracovní výkon, je motivován k lepším výsledkům. To může vést k dosažení úspěchu dané společnosti.

Otázkou ale zůstává, jak přimět zaměstnance z dlouhodobého hlediska k větší výkonnosti a snaze se podílet také svým dílem na vynikajících hospodářských výsledcích podniku. Je zřejmé, že zvýšení mzdy zejména dělnickým zaměstnancům není tím nejvhodnějším řešením, proto by mělo vedení podniku vytvořit a nastavit mnohem propracovanější systém, prostřednictvím kterého by zaměstnanci získali pocit, že jejich odměna je motivující a odpovídá náročnosti dané pracovní činnosti.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout a doporučit opatření, která by vedla k zlepšení stávajícího systému odměňování dělnických pracovníků ve společnosti. Jednotlivá opatření byla doporučena na základě výsledků dotazníkového šetření v podniku. Prostřednictvím této metody byla zjišťována spokojenost těchto zaměstnanců se současným odměňovacím systémem.

Zaměstnanci obecně spíše považují systém za nespravedlivý a nepříliš motivující. Přiklání se k možnosti změnit aktuální odměňovací systém. V rámci odstranění nedostatků a slabých stránek systému jsou tedy navržena a doporučena opatření týkající se oblasti informovanosti, motivace zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů a nehmotného odměňování zaměstnanců. Všechna doporučení jsou hodnocena z hlediska potřebných finančních prostředků, časového hlediska a personálního zajištění. Cíli, zlepšení stávající situace v oblasti odměňování, bylo tedy dosaženo.

Seznam doporučené literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BABICOVÁ, J., J. BLÁHA a Z. KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 978- 80-248-2264-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 3 vyd. Praha: Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOMÁRKOVÁ, R., A. SURYNEK a E. KAŠPAROVÁ. *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 119 s. ISBN 80-7079-203-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

ŘEZÁNKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

Internetové zdroje

UNISCOOL.CZ [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW:

< <http://www.uniscool.cz/uvod.php?lang=cz#> >

Zákony

Zákon práce č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 novelizovaném zákonem č. 385/2012 Sb. ze dne 24. října 2012 (zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 84, s. 3272.

Interní materiály společnosti

Seznam zkratk

atd. - a tak dále

apod. - a podobně

ČR - Česká republika

např. - například

obr. - obrázek

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

tab. - tabulka

TVP - technická příprava výroby

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Tomáš Konečný